

Elisabeth Oliveira

**PROMOÇÃO DOS VALORES DE CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA
PROFISSIONAL E A VIDA FAMILIAR**

Porto 2015

Elisabeth de Jesus Almeida Oliveira

**PROMOÇÃO DOS VALORES DE CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA
PROFISSIONAL E A VIDA FAMILIAR**

Dissertação apresentada no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade
Portugalense Infante D. Henrique, sob a orientação do Professor Doutor Júlio Faceira
Guedes para obtenção do grau de Mestre em Gestão.



Departamento Ciências Económicas Empresariais

Janeiro, 2015

AGRADECIMENTOS

Manifesto o meu profundo agradecimento a todas as pessoas que contribuíram e apoiaram no percurso da realização deste trabalho.

Ao meu orientador Júlio Faceira Guedes pela sua dedicação, crítica, disponibilidade e atenção ao longo deste trabalho e pelo apoio prestado em toda a fase deste projeto.

À Doutora Emília Costa, por ter sido incansável ao longo do desenvolvimento deste trabalho. Pelo apoio e pelo tempo que disponibilizou e, principalmente, por ter despertado em mim o interesse pelo tema da conciliação Trabalho-Família.

À coordenadora do curso Cláudia Carvalho, pelo seu constante apoio no início deste trabalho.

A todas as organizações que reponderam ao inquérito disponibilizando assim a recolha de dados. Das quais destaco a empresa XZ consultores pela receptividade e disponibilização de informações.

Aos meus pais por acreditarem em mim e me apoiarem incondicionalmente. Por partilharem comigo todo o meu entusiasmo, cansaço, alegrias e por me aturarem nas horas mais difíceis. Muito grata por tudo!

Aos meus amigos Adriano, Rosangela e Jaisa por compreenderem muitas vezes as minhas ausências. Pela motivação e apoio demonstrado e por terem animado os meus dias.

Às minhas irmãs Andreia, Sofia, Elisandra e Águeda, por estarem sempre do meu lado. Por serem as irmãs mais compreensíveis do mundo. Sem o vosso apoio e dedicação a realização deste trabalho não seria possível.

Ao meu amigo Edson por aceitar os dias e horas que passei a trabalhar neste projeto. Principalmente por acreditar em mim mais do que eu própria.

Ao meu colega de curso, Carlos pela presença, disponibilidade e motivação e a todos os amigos e familiares que de uma forma ou outra contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO:

O conflito entre o trabalho e a família é um tema de caráter mundial. De acordo com os estudos lidos e pesquisados no âmbito desta investigação podemos notar que tem sido uma preocupação de muitas empresas a nível mundial. Muitas empresas tentam conciliar estas duas vertentes de modo a melhorar o clima organizacional e o ambiente familiar, deixando os trabalhadores mais satisfeitos e motivados.

Este trabalho tem como objetivo principal compreender o conflito existente entre o Trabalho-Família (T-F) e analisar quais as vantagens em conciliar T-F. Pretendeu-se também analisar as empresas certificadas em Portugal e quais os motivos desta certificação. O estudo foi baseado numa metodologia qualitativa, através de um inquérito *online* (realizado a 10-11-1012, integrado no anexo 5). A amostra foi constituída por 18 empresas. Também para este trabalho foi realizado um estudo de caso na empresa XZ consultores, de modo a verificar o impacto da EFR na organização.

Os resultados obtidos relativamente a este estudo de caso é que mesmo antes da implementação desta norma a cultura da empresa já estava alinhada com os valores desta norma. As alterações verificadas só podem ser observados mais significativamente a longo prazo, mas nota-se que os colaboradores tornaram-se mais motivados e mais participativos nas atividades das empresas.

Relativamente ao inquérito realizado a conclusão obtida é que a norma EFR ainda está numa fase inicial em Portugal, embora muitos atribuam elevado grau de importância a esta norma e reconhecem ser uma vantagem competitiva para as empresas.

No final desta Dissertação são discutidos os resultados encontrados à luz da literatura e apontados as limitações e os planos futuros desta investigação.

Palavras-chave: Trabalho-Família, conciliação Trabalho-Família, conflito, entidade familiarmente responsável.

ABSTRACT

The conflict between work and family and a topic of global character. According to the studies read and studied in this investigation we can see that has been a concern for many companies worldwide. Many companies try to reconcile these two aspects in order to improve the organizational climate and the family atmosphere, leaving workers more satisfied and motivated.

This work aims to understand the conflict between the Work-Family and analyze the advantages of conciliation Work-Family. The aim was also to analyze the certified companies in Portugal and what the reasons for this certification. The study was based on a qualitative methodology through an online survey (conducted at 10/11/1012, integrated in Annex 5). The sample consisted of 18 companies. Also for this paper we present a case study in business XZ consultores, SA in order to verify the impact of EFR in the organization.

The results obtained for this case study, is that even before the implementation of this standard the company culture was already aligned with the values of this standard. The changes can only be observed in the long run significantly, but it is noted that employees become more motivated and more involved in business activities.

For the survey the conclusion obtained is that the EFR standard is still at an early stage in Portugal, although many attribute high degree of importance to this standard and acknowledge to be a competitive advantage for companies.

At the end of this dissertation we discuss the results on the literature and point out the limitations and future plans of this investigation.

Keyword: Work-Family, Work-family conciliation, conflict, family responsible entity

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO AOS OBJETIVOS	11
1.1. Objetivos geral e específico	11
1.2. Justificativa do tema	12
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1. Definição de Trabalho, Família e Conciliação:	13
2.2. Conflito entre o trabalho e a Família	15
2.3. Modelos explicativos da relação Trabalho-Família	17
2.3.1. Modelo da Segmentação	18
2.3.2. Modelo de Compensação	18
2.3.3. Modelo de Spillover	18
2.4. Princípios de Introdução de Programas de Conciliação	20
2.4.1. Igualdade de Oportunidades (IO)	20
2.4.2. Credibilidade	22
2.4.3. Empenhamento	23
2.4.4. Consensualidade	24
2.4.5. Colaboração	25
2.4.6. Conceção	26
2.4.7. Realização	26
2.4.8. Acompanhamento	27
2.4.9. Avaliação	27
2.5. Identificação de Políticas e Práticas que facilitam a conciliação entre Trabalho- Família:	28
2.6. Abordagem teórica do modelo efr	33
2.6.1. Definição da norma EFR	33
2.6.2. Origem e evolução da EFR	34
2.6.3. Diagnóstico Inicial da EFR	35
2.6.4. Modelos da EFR	38
2.6. Evolução do efr à escala mundial	44
2.7. Normas da Responsabilidade Social	46
2.7.1. Norma NP 4522 2013- Norma Portuguesa para Organizações Familiarmente Responsáveis.....	46
2.7.2. Norma NP 4469- Sistema de Gestão da Responsabilidade Social	47

2.7.3. Norma SA 8000- Responsabilidade Social.....	48
2.7.4. Norma NP 4427 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos	49
2.7.5. Norma ISO 9001:2008 - Sistema Gestão da Qualidade	50
2.7.6. Breve Comparação da norma EFR com outras normas da responsabilidade social.	51
CAPÍTULO 3- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	53
3.1. Estudo de caso- Empresa XZ consultores	53
3.2. Inquérito por Questionário	56
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSÃO DE RESULTADOS.....	59
4.1. Grau de interesse das empresas Portuguesas pela norma efr	71
4.2. Impacto da conciliação vida profissional e a vida familiar em Portugal	78
4.3. Vantagens e benefícios da implementação da norma EFR	83
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO	84
5.1. Conclusões Gerais	84
5.2. Limitações do Estudo	85
5.3. Investigações Futuras.....	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	99
Anexo 1- Tabela 3- Igualdade de Oportunidades e Tratamento: Convenções OIT....	99
Anexo 2- Ciclo de Deming	100
Anexo 3 – Tabelas realizadas no SPSS.....	101
Anexo 4- Guia de Entrevista:.....	106
Anexo 5- Inquérito sobre as atividades realizadas pelas empresas para o reforço da conciliação trabalho/família.	107

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

EFR- Entidade Familiarmente Responsável
CRIS- Centro de Responsabilidade e Inovação Social
FMF- Fundação MásFamília
FSE- Fundo Social Europeu
CRP- Constituição da Republica Portuguesa
CT- Código de Trabalho
T-F- Trabalho- Família
RSE – Responsabilidade Social das Empresas
GME- Grandes e Médias Empresas
PE- Pequenas Empresas
SGS- Sociéte Générale de Surveillance
NP- Norma Portuguesa
APQ- Associação Portuguesa da Qualidade
RS- Responsabilidade Social
OIT- Organização Internacional do Trabalho
SA- Social Accountability (Responsabilidade Social)
SGRH- Sistema Gestão de Recursos Humanos
IPAC- Instituto Português de Acreditação
INE- Instituto Nacional de Estatísticas
IGFSE- Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu
GRAAL- Movimento Internacional de Mulheres
IO- Igualdade de Oportunidades
CITE- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
DL- Decreto-Lei
PDGL- Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa

INDÍCE DE FIGURAS

Figura 2- componentes de Modelo EFR e resultados esperados	28
Figura 3- Estratégias EFR	37
Figura 4- Certificação EFR no mundo	45
Figura 5- Dimensão das Organizações	59
Figura 6- Dimensão das Organizações	60
Figura 7- setor de atividade da empresa	61
Figura 8- Características dos Agregados Familiares	62
Figura 9- certificações de empresas.....	63
Figura 10- Certificação das Normas	64
Figura 11- Certificação pela norma EFR.....	65
Figura 12- Vantagens da implementação da EFR	67
Figura 13- Políticas efr em Portugal.....	68
Figura 14- Grau de importância atribuída	69
Figura 15- Qualidade do trabalho e qualidade de vida na Europa.....	78
Figura 16- Taxa de atividade em Portugal, por sexo de 2011 a 2013	79
Figura 17- Ciclo PDCA	100

INDÍCE DE TABELAS

Tabela 1- Norma EFR.....	66
Tabela 2- Políticas conciliação Trabalho-Família	70
Tabela 4- Números de trabalhadores na organização.....	101
Tabela 5- Setor de atividade da empresa	101
Tabela 6- Empresas certificadas	102
Tabela 7- Normas certificadas pelas empresas.....	103
Tabela 8- Certificação da norma efr	103
Tabela 9- Vantagens da implementação desta norma	104
Tabela 10- Classificação da EFR no contexto empresarial Português	104
Tabela 11- Grau de importância atribuída	105

INTRODUÇÃO

Ultimamente os mercados de trabalho têm-se tornado cada vez mais competitivos e exigentes, influenciando, e sendo influenciado, por alterações sociais marcantes, induzindo novos desafios na conciliação da vida profissional com a vida familiar, principalmente nas pessoas com famílias numerosas, casais com dois ou mais trabalhos, os que trabalham e tem dependentes, os que têm que trabalhar e cuidar das tarefas domésticas.

Ora, a palavra conciliar remete-nos para o ato de chegar a um acordo ou criar uma aliança com o propósito de alcançar um objetivo. Portanto o objetivo e adotar um conjunto de medidas e políticas que nos leva a conciliar o Trabalho (T) – Família (F) de modo a que ambas (Empresa, Família) beneficiem com esta conciliação.

Esta conciliação T-F pode favorecer ambas as partes interesadas, uma vez que a família realiza um papel importante na sociedade, porque é através dela que adquirimos um conjunto de valores essenciais para o nosso bem-estar e também para o nosso progresso profissional, esta norma tenta conciliar ambas as coisas diminuindo assim os conflitos existentes. Cada vez mais as empresas estão mais preocupadas com esta conciliação e com os impactos positivos e negativos que poderão causar na sociedade em geral.

Atualmente verifica-se que existem muitos conflitos entre a vida profissional e a vida familiar e esses conflitos tem consequências negativas para ambas as partes. Por um lado podem verificar-se prejuízos para a empresa como, o menor desempenho do pessoal, insatisfação no trabalho, stresse laboral (que pode ser causado pelo excesso da carga horário ou excesso de trabalho), por outro lado em termos pessoais pode verificar a deterioração na educação ou cuidados dos filhos, ou outros dependentes, tais como idosos e deficientes, e por isso este modelo pode ser benéfico para ambas as partes.

Esta conciliação se for bem aplicada pode ajudar a diminuir as discriminações no trabalho, ajudar a descobrir novos potenciais dos trabalhadores, promover a igualdade entre os sexos e aumentar a flexibilidade no trabalho.

Esta dissertação está estruturada em 5 capítulos. No primeiro capítulo, enquadramento do tema, demonstrando os objetivos e a justificativa da pesquisa. No segundo, será feita uma revisão da literatura, abordando a literatura mais relevante para

este tema, mencionando os conceitos, conflitos, princípio, políticas e práticas da conciliação entre T-F, assim como uma abordagem teórica da EFR. No Terceiro capítulo, apresentamos e justificamos a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, onde são descritos os passos do presente estudo empírico, os dados utilizados e os critérios utilizados para a sua seleção. No quarto capítulo são apresentados os resultados empíricos alcançados, discutidos e comparados com outros estudos. No quinto e último capítulo deste trabalho, será feitas as observações finais e apresentados as conclusões e os resultados obtidos, expondo as principais conclusões a que essa investigação conduziu, bem com as suas limitações e os possíveis caminhos de investigação para trabalhos futuros.

CAPÍTULO I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO AOS OBJETIVOS

Neste capítulo será apresentado os objetivos geral e específico do trabalho, bem como a justificativa do tema.

1.1. Objetivos geral e específico

De seguida apresentaremos os objetivos gerais e específicos que compõem a proposta deste trabalho, de forma a facilitar a compreensão inicial do trabalho.

Objetivo Geral: Pesquisar e organizar os estudos e publicações sobre conciliação T-F, Entidade Familiarmente Responsável, realçando as definições, os conflitos, as problemáticas, as metodologias favorecidas nos mesmos, de modo a obter informações necessárias para realizar o meu estudo.

Objetivo Específico: Apresentar os conceitos pertinentes, a entidade fundadora da efr, os conflitos e as problemáticas desta conciliação, assim como A evolução da efr, a sua dimensão nas empresas Portuguesas, os princípios e as práticas e políticas relacionadas com esta conciliação.

Objetivamos também abordar a Metodologia utilizada para o desenvolvimento dessa proposta, identificando as metodologias nos estudos pesquisados para este trabalho.

1.2. Justificativa do tema

Este trabalho tem com objetivo principal compreender o conflito existente entre o T-F e analisar quais as vantagens em conciliar T-F.

Pretendeu-se também analisar as empresas certificadas em Portugal e quais os motivos desta certificação.

Desta forma pretende-se analisar alguns estudos realizados sobre este tema de modo a aprofundar o conhecimento acerca desta conciliação antes de avançar para a realização do mesmo.

Apesar de ser um tema que abrange diversas áreas, ainda existem poucos estudos que o abordam de forma específica. Em Portugal de acordo com as pesquisas realizadas são poucos os estudos que tratam deste tema de uma forma específica e são poucas as empresas que têm implementada a norma efr, segundo a FMF. Em Cabo Verde não há estudos que abordem este tema, pelo menos não de uma forma específica e detalhada. Espero futuramente obter conhecimentos necessários para auxiliar o desenvolvimento ou pesquisas relacionadas com este tema, em Cabo Verde.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo além de ser definido o conceito de Trabalho e Família, também são demonstrados e descritos alguns fatores que influenciam ou que promovem o conflito entre T-F.

A conciliação entre T-F é um tema atualmente muito abordado, pese o facto de, em Portugal, o número de empresas certificadas pela norma EFR (entidade familiarmente responsável), que é a norma responsável por esta conciliação, ser reduzido.

2.1. Definição de Trabalho, Família e Conciliação:

As principais definições a considerar são as seguintes:

Trabalho: De acordo com Blanch, (1990 in Ferreira 2002, citado na tese de Silva, 2007), o trabalho é um conjunto de atividades humanas, retribuídas ou não, de caráter produtivo e criativo que, mediante o uso de técnicas, instrumentos, materiais ou informações disponíveis, permite obter, produzir ou prestar certos bens, produtos ou serviços.

Segundo o autor Edward & Rothbard (2000), O Trabalho é uma atividade instrumental cujo objetivo é o de fornecer bens e serviços de suportes à vida, que engloba, tipicamente, a pertença a uma organização /estrutura social que, de alguma forma, compensa o trabalhador pelas suas contribuições. Segundo o dicionário Português, trabalho é um ato ou efeito de trabalhar. Exercício material ou intelectual para fazer ou conseguir alguma coisa; ocupação em alguma obra ou ministério. Esforço, labutação, lida, luta. Aplicação da atividade humana a qualquer exercício de caráter físico ou intelectual.

Família: Segundo o autor Edward & Rothbard (2000), a Família é uma organização social à qual o indivíduo pertence e para a qual contribui. No entanto estas contribuições não tem como objetivo obter bens e serviços, mas sim, manter a unidade familiar e promover o bem-estar da família.

De acordo com o dicionário Português, Família é um conjunto de pessoas, em geral ligados por laços de parentesco, que vivem sob o mesmo teto, particularmente o pai, a mãe e os filhos. Conjunto de ascendentes, descendentes, colaterais e afins de uma linhagem ou provenientes de um mesmo tronco; estirpe. Pessoas do mesmo sangue ou

não, ligadas entre si por casamento, filiações, ou mesmo adoção, que vivem ou não em comum; parentes, parentela.

Conciliar: De acordo com a Guia das Boas Práticas da GRAAL (2000), Conciliar significa harmonizar, aproximar ou tornar compatíveis diferentes interesses ou atividades, de maneira a permitir uma coexistência isenta de fricções, de stresse ou de inconvenientes. Segundo a GRAAL,2000, Conciliar significa harmonizar, aproximar ou tornar compatíveis diferentes interesses ou atividades, de maneira a permitir uma coexistência isenta de fricções, de stresse ou de inconvenientes. Segundo a FMF¹ «conciliação não é um fim mas sim um meio. Conciliamos para conseguir algo e quanto mais importante e transcendente for, melhor será a conciliação. É um princípio básico e universal de gestão, priorizar e concentrar os esforços em algumas áreas e objetivos, caso contrário, vamos dispersar e colocar em risco o resultado final. É razoável usar a ferramenta de conciliação para os resultados simultaneamente em 40 áreas diferentes».

A conciliação destina-se a pôr termo a um conflito através de uma solução aceite pelos interessados. Segundo Edwards & Rothbard (2000) o conceito de conciliação baseia-se na relação de equilíbrio que se estabelece entre o trabalho e a família. Os autores definem trabalho como a atividade que se destina a fornecer bens e serviços de apoio à vida.

O trabalho implica a adesão a uma organização que emprega e compensa o trabalhador pela sua contribuição, sendo o seu principal objetivo a obtenção de recompensas extrínsecas. O conceito de família define-se, por seu lado, como as pessoas que se relacionam por laços biológicos, casamento, costume social ou adoção. Nota-se que existe várias definições de conciliação mas que estas definições estão coerentes.

Conflito: segundo os autores Friedman et al (1998); Pittman (1994, citado por Leite, 2006) a perspetiva de conflito baseia-se na teoria da escassez de recursos, que avalia a esfera laboral e a esfera da vida privada numa lógica de jogo de soma nula”. Isto significa que “o trabalho e o domínio extralaboral são vistos como instituições gananciosas que competem pelos recursos individuais – escassos e fixos – em termos de tempo e energia e empenhamento.

¹ Fundação MásFamília foi criado em 2003 como uma organização privada, independente sem fins lucrativos e de caráter benéfico criada e dirigida para fornecer soluções inovadoras e altamente profissionais, onde o certificado EFR é moldado para a proteção e apoio da família e, especialmente daqueles com dependências dentro dele. A Fundação também desenvolve ações para alcançar uma melhoria da qualidade de vida e bem-estar das famílias em consideração para o papel importante como um elemento de coesão social.

De acordo com Greenhaus & Beutell (1985) o conflito entre o trabalho e a família como uma situação proveniente das incompatibilidades ao nível familiar e profissional. Para os autores, o resultado do conflito trabalho família e família trabalho depende da importância dos papéis do trabalho ou da importância da família para o indivíduo. Tendo como base esta definição, na fase seguinte vou analisar os conflitos existentes entre o trabalho e a família, baseando nas definições de alguns autores.

2.2. Conflito entre o trabalho e a Família

Para poder conciliar a atividade profissional e a vida familiar é necessário implementar um conjunto de medidas que tendem a facilitar os trabalhadores na gestão das suas tarefas e responsabilidades profissionais conciliando assim com os seus compromissos familiares. Desde que não haja prejuízo para a empresa e nem os colaboradores, ou seja, esta conciliação tem que ser benéfica para ambas as partes.

A autora com Núncio (2011) defende que o conflito entre o trabalho e a família deve-se muitas vezes às condições de organização do trabalho e as principais áreas afetadas principalmente pelas mulheres são a carga horária excessiva ou a incompatibilidade entre essas duas atividades. As mulheres tendem a ter maior dificuldade em conciliar a sua vida privada com a profissional uma vez que tem maior pressão das responsabilidades familiares, principalmente os que tem filhos pequenos ou as que tem elevados números de dependentes. Os homens tendem a ter maior responsabilidade para o trabalho do que propriamente para a família. Isso leva a que haja uma certa desigualdade entre os homens e as mulheres no que se refere a conciliação entre essas duas áreas.

O artigo 59.o, n.º 1 b) da Constituição da República Portuguesa (2005) refere que “todos os trabalhadores sem distinção de sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar”.

De acordo com a autora Andrade (2010), os conflitos entre o T-F deve-se muito ao aumento de oportunidades das mulheres no mercado de trabalho² e as crescentes

² Trabalho e Família na transição para a idade Adulta

exigências económicas para a manutenção da família, ou seja, tanto o homem e a mulher tem que contribuir para o bem-estar económico da família. Portanto posso concluir que este tema é um tema atual, que tem modificado bastante a estrutura familiar principalmente nas repartições das tarefas domésticas entre os homens e as mulheres.

Segundo os autores Netermeyer et al (1996, p.401 cit in Karatepe & Tekinkus, 2006 citado por Gonçalves, 2011), o conflito T-F, é um tipo de conflito interpapéis, na qual as exigências de tempo e tensão criadas pelo trabalho interferem com as responsabilidades relacionadas com a família.

Já os autores Greenhaus & Beutell (1985) define esse conflito como um conflito na qual as pressões do papel dos domínios laboral e familiar são mutuamente incompatíveis. E este conflito pode ser baseado em três tipos: no tempo, quando um dos papéis (trabalho ou família) estabelece um tempo que não seja suficiente e que dificulta o individuo no desempenho do outro papel; na tensão, quando um papel exige muito do individuo, este se sente muito preocupado e isto pode o impedir de desempenhar o outro papel corretamente; no comportamento, comportamento do individuo num papel pode afetar o outro, ou seja ele tem que manifestar um comportamento adequado nos dois.

Segundo Quental & Waltez (2002), a causa mais expressiva da transformação no mercado de trabalho foi a maior participação das mulheres no mercado de trabalho, contribuindo assim como consequência para um aumento das mães no mercado de trabalho.

De acordo com estatística de emprego de 2014 realizado pelo INE o aumento trimestral da mão-de-obra deve-se essencialmente pelo aumento do número de mulheres ativas (14,1 mil pessoas) no mercado de trabalho, uma vez que o número de homens ativos diminui (3,7 mil). O que mostra que os resultados obtidos este ano são ótimos comparados com o ano anterior. De acordo o a estatística de emprego 2013 também realizado pelo INE, a redução de mão-de-obra deve-se essencialmente pela diminuição de números de homens e mulheres ativos no mercado de trabalho. Sendo o valor desta diminuição correspondente a 91 mil pessoas e 43,9 mil respetivamente.

As alterações sociais também devem-se à maior participação dos homens na vida familiar e o aumento das famílias monoparentais, pois estes vieram aumentar o conflito entre T-F. Segundo os autores Chambel, Greenhaus, Callanan & Godshalk (2010).

De acordo com Santos (2011), todas as mudanças como o aumento de diversidade no mercado de trabalho, aumento de horários de trabalho, aumento das mulheres no mercado de trabalho, aumento de famílias monoparentais, envelhecimento populacional, dificultam a gestão e conciliação da vida profissional e familiar levando ao crescente interesse por este tema nos últimos tempos. Atualmente tem surgido vários estudos sobre este tema que ajuda a compreender melhor as causas e consequências destes conflitos.

ATUAL: Segundo a secretaria de Estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade, Teresa Morais, algumas pessoas tem mais dificuldades em conciliar T-F do que outros. Ela também refere que a taxa de emprego das mulheres em Portugal é superior à média da Europa, principalmente me tarefas domesticas que as mulheres trabalham muitas horas e não são remunerados. Também deve haver mios flexibilidade de horários e uma certa igualdade de horários nos homens e nas mulheres para os diferentes tipos de licenças previstas na lei.

De acordo com o Código de Trabalho (2014) os trabalhadores têm direitos à igualdade de condições de trabalho, em particular quanto à retribuição, devendo os elementos que a determinam não conter qualquer discriminação fundada ao sexo. Mesmo Tendo essa lei que garante a igualdade entre os homens e mulheres ainda atualmente verifica-se um desequilíbrio em termos de responsabilidades parentais e domésticos, embora já tem tido muitos progressos. As mulheres continuam com maior responsabilidades e tarefas domésticas do que os homens. De modo a compreender melhor esta relação entre T-F em baixo será descrito alguns modelos explicativos desta relação.

2.3. Modelos explicativos da relação Trabalho-Família

São vários os modelos que procuram explicar esta relação entre T-F, os que considereii mais pertinentes abordar para este trabalho são três: Modelo de segmentação, modelo de Compensação e o modelo de Spillover. O primeiro modelo a ser abordado é o modelo de Segmentação por ser a primeira abordagem explicativa. Em seguida será o modelo de Compensação e por ultimo o modelo de Spillover.

2.3.1. Modelo da Segmentação

Segundo os autores Near, Rice & Hunt (1980) o processo segmentação reafirma a separação entre o domínio profissional e familiar, considerando-os claramente separados. Segundo estes autores o modelo segmentação é o modelo que melhor explica a diferença de atividades existente entre homem e mulher. As mulheres são as principais responsáveis pelo trabalho doméstico e familiar enquanto os homens são os responsáveis pelo trabalho remunerado. Segundo este modelo os trabalhadores não possuem qualquer obrigação fora do local de trabalho que possa afetar o seu desempenho profissional. Os colaboradores não devem misturar os assuntos profissionais e familiares uma vez que são independentes.

2.3.2. Modelo de Compensação

Este modelo refere que os indivíduos procuram equilibrar as decepções da esfera profissional ou familiar através do aumento da participação na outra esfera, ou seja, os comportamentos ou atitudes desenvolvidos num domínio são afetados no outro, segundo os autores Near, Rice & Hunt (1980). Este modelo considera que um indivíduo que se sente insatisfeito no seu trabalho diminui o seu envolvimento neste mas aumenta a sua participação no domínio familiar e vice-versa.

2.3.3. Modelo de Spillover

Este modelo permite integrar outros processos explicativos da relação T-F, como por exemplo a compensação, segundo os autores Near, Rice & Hunt (1980). Este modelo considera que a experiência do indivíduo num dos domínios (esfera) afeta a sua experiência no outro domínio. Baseia-se numa relação bidirecional, onde o comportamentos e atitudes desenvolvidos num domínio afeta o outro domínio.

Segundo Hart (1999) spillover é o processo pelo qual a experiência do trabalhador num domínio afeta as suas experiências no outro domínio.

Santos (2011), define a teoria do “spillover”, como sendo conjunto de emoções, sentimentos e comportamentos transferidos entre trabalho e família, pode ser negativa ou positiva. A pressão ou dedicação num domínio tende a ter efeitos no outro. Em termos organizacionais essa afetação pode abranger variáveis como a eficácia, produtividade,

retenção de talentos, a motivação e o compromisso organizacional. As variáveis familiares afetadas são bem-estar familiar e a qualidade das relações familiares.

Alguns modelos tiveram contributos importantes para o desenvolvimento do Spillover. Modelos como: Segmentação, acima mencionado; teoria do papel que segundo Voydanoff (2002) os indivíduos possuem uma quantidade limitada de recursos psicológicos e fisiológicos como tempo, atenção e energia. Assenta na hipótese de conflitos de papéis (spillover negativo) e na hipótese de expansão do papel (spillover positivo); e a perspectiva ecológica de Brofenbrenner, segundo Voydanoff (2002) e Hill (2005) esta abordagem permite integrar de uma forma mais completa os resultados encontrados na literatura, na medida em que compreende fatores de microssistema familiar (idade das crianças, estatuto parental) e fatores do microssistema profissional (numero de horas de trabalho). Estes interagem mutuamente de forma a criar um microssistema T-F, cujas relações podem ser de conflitos ou de facilitação.

Outros autores como Carlson & Grzymacz (2008, citados por Gramacho, 2012) também abordam esse assunto em três perspectivas: perspetiva negativa que defende que a relação entre ambos traz consequências negativas para o individuo, ou seja o individuo possui pouco recurso para desempenhar o seu papel na sociedade; a perspetiva positiva que defende que esta relação traz consequências positivas para o individuo e a perspetiva integradora que defende que a relação pode ser equilibrada. Segundo Edwards & Rothbard (2000) o spillover pode manifestar-se em 4 domínios:

- Domínio dos afetos, ocorre quando o humor ou afeto (positivo ou negativo) afeta o outro domínio;
- Domínio dos valores, quer o trabalho quer a família influenciam os valores do individuo face à vida em geral;
- Domínio das competências, as atitudes e competências aprendidas num dos contextos podem influenciar o desempenho do individuo no outro contexto;
- E por fim no domínio dos comportamentos, o comportamento desenvolvidos num domínio pode afetar o comportamento no outro domínio.

Esta abordagem de Spillover pode esclarecer a relação entre T-F mas não esclarece como os indivíduos gerem a responsabilidades familiares e profissionais. Daí a necessidade de mencionar e desenvolver a norma efr, uma vez que esta norma ajuda na conciliação entre essas duas vertentes, T-F. Esta norma vem esclarecer um ponto que a

spillover não conseguir esclarecer, que é a forma como os indivíduos e as empresas gerem as suas responsabilidades familiares e profissionais.

Para melhor compreendermos a conciliação, apresentaremos de seguida os princípios nos quais a mesma se baseia.

2.4. Princípios de Introdução de Programas de Conciliação

De acordo com a Guia Boas Práticas editado pela GRAAL³ (2000) a conciliação entre T-F baseiam em nove princípios, nomeados em baixo:

- 2.1.1 Igualdade de Oportunidades;
- 2.1.2 Credibilidade;
- 2.1.3 Empenhamento;
- 2.1.4 Consensualidade;
- 2.1.5 Colaboração;
- 2.1.6 Conceção;
- 2.1.7 Realização;
- 2.1.8 Acompanhamento;
- 2.1.9 Avaliação

Segundo o referido guia, muitas empresas que tiveram as suas estratégias de gestão bem-sucedidas basearam nesses princípios acima mencionados.

De seguida será explicado cada um dos princípios, de modo a compreender como e que estas contribuem ou afetam esta conciliação.

2.4.1. Igualdade de Oportunidades (IO)

Ao falar de conciliação entre T-F é importante mencionar a igualdade de oportunidades, uma vez que esta igualdade pode evitar certas discriminações existentes

³ O GRAAL é um movimento internacional de mulheres empenhado na criação de novos modelos de vida na sociedade e em promover a compreensão e a solidariedade entre diferentes nacionalidades, raças, culturas, religiões e grupos etários. Começou na Holanda, nos anos 20, com um pequeno grupo de estudantes convencidas da necessidade de tornar visíveis e operacionais os talentos das mulheres. Espalhou-se pelos cinco continentes – atualmente está ativo em 18 países - crescendo na diversidade de contextos e culturas, de envolvimento sociais e experiências espirituais sempre privilegiando as oportunidades de estimular, apoiar e organizar grupos ou iniciativas em que as mulheres tenham um protagonismo efetivo.

Em Portugal, existe desde 1957, é uma Organização Não Governamental reconhecida como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública e está representado no Conselho Nacional de Movimento e Obras da Igreja

no trabalho. Segundo (IGFSE, n.d), a igualdade de oportunidades corresponde a proibição de discriminação em termos de nacionalidade e a igualdade entre homens e mulheres. Este princípio abrange todos os domínios como a vida económica, social, cultural e familiar. Estas discriminações podem ser baseadas no sexo, na situação familiar, na origem, na raça, na étnica, na religião, numa deficiência, no nível profissional ou no horário de trabalho, ou seja, esta igualdade não se aplica apenas na diferença entre os homens e as mulheres mais sim em todos os domínios, nomeadamente na vida económica, social, cultural e familiar.

De acordo com a Guia de boas práticas editadas pela GRAAL, a Igualdade de Oportunidades ajuda a evitar discriminações injustificáveis baseada no sexo, na situação familiar, na idade, na raça, na origem étnica, na deficiência, no nível profissional, na ausência ou não de pessoas a cargo ou no horário de trabalho, pelo que deve ser integrada ao longo do processo de conciliação. Estes procedimentos de não discriminação conjuntamente com ações positivas (destinas a eliminar os obstáculos e as consequências de discriminação passada) ajudam a garantir a igualdade de oportunidades.

Segundo o artigo 24.º do DL n.º 167-C/ 2013, de 31 de Dezembro (Lei Orgânica do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social), A Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, abreviadamente designada por CITE⁴, tem por missão prosseguir a igualdade e a não discriminação entre homens e mulheres no trabalho, no emprego e na formação profissional e colaborar na aplicação de disposições legais e convencionais nesta matéria, bem como as relativas à proteção da parentalidade e à conciliação da atividade profissional com a vida familiar e pessoal, no setor privado, no setor público e no setor cooperativo.

Segundo a declaração da OIT no Relatório Global sobre discriminação relativa aos Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho ⁵ é necessário aplicar algumas medidas para combater esta discriminação e promover de uma forma eficaz a igualdade no local de trabalho.

⁴ A CITE é um órgão colegial tripartido, dotado de autonomia administrativa e personalidade jurídica. A composição, as competências e o modo de funcionamento da CITE são fixados em diploma próprio.

A definição das orientações estratégicas e a fixação de objetivos para a CITE, bem como o acompanhamento da sua execução, são articulados entre os membros do Governo responsáveis pelas áreas da segurança social e emprego e da igualdade de género. A CITE é dirigida por um presidente, coadjuvado por um vice-presidente, cargos de direção superior de 1.º e 2.º graus, respetivamente.

⁵ http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/relatorioglobal_2011.pdf, acedido em 10/12/2014

Também de acordo com este relatório pode-se observar que já houve alguns avanços na luta contra esta discriminação. Nestes avanços estão incluídos os progressos na ratificação das convenções da OIT (ver tabela 3 em anexo 1), melhorias nos quadros jurídicos e institucionais nos diferentes Países e a adoção de planos de ação e programas para combater desigualdades resultantes da discriminação. Apesar destes avanços também identifica-se alguns problemas relacionados como: a deficiente aplicação da lei, a falta de recursos dos organismos criados para combater a discriminação, planos com um âmbito excessivamente restrito e programas com duração demasiado curta.

Também segundo o POPH (Programa Operacional Potencial Humano), a «IO constitui um princípio geral que consagra dois aspetos essenciais: a proibição de qualquer discriminação por razão da nacionalidade (atual artigo 12º e antigo artigo 6º do Tratado CE) e a igualdade de remuneração entre homens e mulheres (atual artigo 141º, antigo artigo 119º). Trata-se de um princípio a aplicar a todos os domínios, nomeadamente na vida económica, social, cultural e familiar. Com a entrada em vigor do Tratado de Amesterdão, foi inserido um novo artigo 13º a fim de reforçar o princípio de não discriminação estreitamente relacionado com a igualdade de oportunidades. Este artigo prevê que o Conselho Europeu possa adotar as medidas necessárias para combater todas as discriminações com base no sexo, na raça ou origem étnica, na religião ou nas crenças, na deficiência, na idade ou na orientação sexual». Pode-se então concluir que ambas as fontes tem uma definição coerente sobre IO, pois ambos o definem como uma proibição de discriminação injustificáveis nas diversas áreas (mencionadas acima).

2.4.2. Credibilidade

A palavra Credibilidade de acordo com o dicionário *online* de Língua Portuguesa (2003-2015), significa «*qualidade do que é credível, o que faz com que alguém mereça ser acreditado.*»

De acordo com a Guia de boas práticas editadas pela GRAAL (2000) a mudança é muitas vezes causa de conflitos nas empresas. Por um lado temos as empresas que muitas vezes tem medo de ariscar e apostar em novas mudanças, que requerer muitas alterações na estrutura da empresa. Por outro lado temos os trabalhadores que estão sempre a procura de maior segurança e liberdade de escolha. Desta forma antes de implementar esta

conciliação é preciso analisar os efeitos e consequências que poderão causar. É preciso elaborar programa de conciliação, baseada na confiança e sinceridade, que permite beneficiar ambas as partes.

Estabelecer uma relação de confiança com os seus colaboradores é uma das principais diretrizes que a empresa deve ter para manter ou conquistar a credibilidade dos mesmos.

2.4.3. Empenhamento

Segundo Porter (1974, p. 604 citado por Silva, 2013) o empenhamento ou comprometimento organizacional representa a força relativa da identificação de um indivíduo e do seu envolvimento em determinada organização. Corroboram Lincoln & Kalleberg (1990) citados pelo mesmo definem o empenhamento como sendo uma manifestação dos trabalhadores em aceitar os valores e objetivos defendidos pela empresa. Já Allen & Meyer (2000) definem o empenhamento como um estado psicológico que promove o elo entre o indivíduo e a organização, fator concretizador na tomada de decisão em permanecer ou não na empresa.

Segundo os autores Pina & Cunha (2003, citados por Carla Ascensão, 2009), um ambiente caracterizado pela incerteza e pela mudança constante, um mercado competitivo, as organizações necessitam de indivíduos que não se limitem a executar as funções pré-definidas, mas que sejam colaboradores criativos, capazes de se envolverem nos objetivos da organização, gerarem mudanças emergentes, extravasando com frequência os limites do formalmente prescrito pela organização.

Os autores Katz & Kahn (1978) citados pela mesma defendem que ter colaboradores empenhados na empresa apresenta uma vantagem quando valorizada pela empresa, visto que pode conduzir a redução de comportamentos como o absentismo, aumento de motivação, tornam mais criativos e inovadores e tudo isto é importante para manter a competitividade na organização.

Segundo Randall (1987) o empenhamento organizacional nos colaboradores deve-se ao facto das organizações promoverem o desenvolvimento de oportunidades para realizarem tarefas desafiantes e estimulantes, conhecer e interagir com pessoas interessantes e aprender novas competências que conduzam ao desenvolvimento do

indivíduo enquanto ser social e peça fundamental das organizações e não pelo fato das organizações proporcionarem uma forma de ocupar o tempo e de constituírem em si mesmo uma fonte de rendimentos.

De acordo com a Guia de boas práticas editadas pela GRAAL (2000) o superior hierárquico da empresa (em termos de autoridade) deve informar todas as pessoas envolvidas no processo de conciliação, de modo a reforçar o que tinha sido dito antes no início do processo, ou seja, reforçar o empenhamento inicial, disponibilizando os recursos necessários para atingir o objetivo pretendido, incluindo a formação do pessoal de direção e dos trabalhadores. Quanto mais empenhados os trabalhadores estiverem maior é a probabilidade de cumprirem os objetivos e com maiores resultados.

Os autores Katz & Kahn (1978) e Randall (1987) tem uma opinião divergente no que se refere ao empenhamento. Os primeiros defendem que o empenhamento torna os colaboradores mais competitivos e inovadores enquanto Randall defende que o empenhamento pode conduzir à perda de capacidade de inovar. Do meu ponto de vista se o colaborador for voluntario e não sobre uma determinada pressão, pode ser vantajoso para a empresa e para o próprio colaborador porque o colaborador torna-se mais aplicado e com mais motivação. A empresa pode ajudar os colaboradores a tornarem-se mais empenhados, atribuindo prémios ou recompensas de modo a que eles sintam mais satisfeitos e com mais motivação para se empenharem cada vez mais. Mas esse empenhamento pode ter consequências negativas, falta de tempo para a família uma vez que o colaborador dedica a maior parte de tempo a trabalhar. Por isso é importante o individuo saber organizar esse empenhamento de modo a não prejudicar a empresa e nem a sua vida familiar, ou seja, adaptar de modo a conciliar essas duas vertentes.

2.4.4. Consensualidade

De acordo com a Guia de Boas Práticas da GRAAL (2000) todas as pessoas que podem beneficiar com esta conciliação quer os trabalhadores, os sindicatos e os quadros, devem chegar a um acordo consensual em termos de apoio ao programa de conciliação e também nas mudanças introduzidas no trabalho, ou seja, todos os beneficiados devem ser implicados no processo constante de consultas e negociações que esta conciliação de necessidades requer.

2.4.5. Colaboração

Segundo Gray & Wood (1991, citados por Vieira, 2006) Colaboração significa troca de informações entre parceiros de maneira evolutiva e explorando suas diferenças e limitações na busca de solução para um determinado problema. Essa troca de informação é interativa e envolve divisões de papéis, regras, condutas e hierarquia ou não, para a tomada de decisão de um dado problema.

Stank et al. (2001, citados por Vieira, 2006) defende que uma colaboração envolve coordenação, tomada de decisão conjunta e criação de padrões comuns de trabalhos entre parceiros, com o objetivo de aumentar a utilização de recursos e adicionar valor aos produtos e serviços.

Whipple, Frankel & Daugherty (2002, citados por Vieira, 2006) definem a colaboração como sendo alianças estratégicas, parcerias que adicionam valor, trocas relacionais, relacionamentos cliente-fornecedor. Os parceiros trabalham juntos, num ambiente de confiança, lealdade e mutualidade com o objetivo de reduzir os custos, reduzir o mal uso dos equipamentos e recursos, compatibilizar capacidade, compartilhar riscos, perdas e ganhos de informações, ao longo do tempo.

Vereeke & Muylle (2004); Burnes & News (1997); Simatupang & Sridharan (2002) defendem que embora a colaboração seja baseada na em objetivos mútuos, a participação dos agentes ocorre em função de auto-interesse e o resultado da parceria deve contribuir para a sobrevivência deles.

Como a própria palavra diz, a empresa tem que colaborar com outras entidades, ou seja, tem que agir em comum. Este tipo de projeto necessitará de recursos internos e externos e para que estes se tornem facilmente disponível é necessário fazer uma parceria entre as partes interessadas, ou seja, as entidades empregadoras, as entidades prestadoras de serviços e as autoridades regionais/ locais. Esta parceria ajudara também no cumprimento dos objetivos de forma real e de forma a respeitar as prioridades do projeto, de acordo com a Guia de Boas Práticas da GRAAL (2000).

Para a generalidade dos autores, colaboração é definida como aliança, união, coordenação ou parceria entre empresas com objetivo de obter vantagens mútuas. Baseando nas definições apresentadas posso concluir que a colaboração tanto entre empresas como também entre cliente-fornecedor está ligado a fatores como aumento da

concorrência em escala global, diminuição dos custos de transportes e comunicação, aumento de custos relacionados com o desenvolvimento de novos produtos. Este princípio é importante visto que pode conduzir as empresas para uma vantagem competitiva.

Muitas vezes para que os colaboradores possam conciliar a vida profissional com a vida familiar é preciso uma colaboração mútua entre empresa e os colaboradores, esta colaboração deve ser feita com base na confiança, flexibilidade e comunicação aberta.

2.4.6. Conceção

De acordo com a Guia de Boas Práticas da GRAAL (2000) esta é a fase onde serão demonstrado os resultados do processo em análise. As entidades poderão dar as suas opiniões acerca do projeto. *Os programas deverão fundamentar-se em dados estatísticos - distribuição do pessoal, custos de funcionamento, ganhos de produtividade - e qualitativos, tais como inquéritos realizados junto dos trabalhadores ou do mercado de emprego. As ideias obtidas sobre as necessidades e aspirações dos trabalhadores deverão ser ignoradas em benefício de extensos estudos pormenorizados sobre as preocupações do conjunto dos trabalhadores, os recursos disponíveis e as exigências económicas da empresa. Se o pessoal não é representativo da comunidade local, ou seja, se nele se incluem poucas mulheres, trabalhadores de uma certa idade, deficientes, migrantes ou membros de minorias étnicas, pode-se apelar para a opinião de potenciais trabalhadores. Deverá, igualmente, ser dada particular atenção às prestações de segurança social, aos impostos e às pensões, assim como às consequências e aos efeitos de outras medidas fiscais sobre o êxito do programa.* Guia de Boas Práticas da GRAAL (2000)

2.4.7. Realização

De acordo com a Guia de Boas Práticas da GRAAL (2000) o programa de conciliação deve ser realizado de acordo com o desejo de cada um, de modo a ser transparente, flexível e acessível. Tanto os homens como as mulheres devem conciliar as suas necessidades do momento com as componentes do projeto. *Como a situação pessoal se modifica com o tempo, homens e mulheres devem ter a possibilidade de selecionar ou de associar as diferentes componentes de um programa de conciliação segundo as necessidades de momento. Se certos pontos do programa não podem ser introduzidos*

imediatamente e têm de ser escalonados em vários meses ou anos, convém indicá-lo claramente durante as consultas para evitar qualquer expectativa irrealista, Guia de Boas Práticas da GRAAL (2000).

2.4.8. Acompanhamento

Para que o programa de conciliação tenha mais eficácia e dinâmica o seu desenvolvimento deve ser acompanhado e controlado regularmente. Deve-se sempre verificar se o programa está a ser aplicado de igual maneira para os homens e para as mulheres, dando prioridade as pessoas que tem filhos a cargo, voluntariados, pessoas envolvidas na política e envolvidas nas atividades da comunidade, sempre dentro de determinados limites, de acordo com a Guia de Boas Práticas da GRAAL (2000).

2.4.9. Avaliação

De acordo com a Guia de Boas Práticas da GRAAL (2000) nesta fase podemos avaliar se o sucesso ou o fracasso do programa através dos dados recolhidos na fase de conceção. Como já foi dito antes este projeto de conciliação deve ser sempre acompanhado de uma avaliação regular de modo a garantir a concretização dos objetivos pretendidos. Também se deve considerar os critérios específicos como:

- A objetividade: As informações disponíveis são suficientes para avaliar eficazmente e justificar objetivamente o programa em relação às normas habituais?
- A relação com o meio do trabalho: As medidas têm em conta as exigências operacionais e profissionais?
- A coerência: O programa é aplicado de maneira coerente e justa em toda a empresa?
- A pertinência: As medidas do programa responderam às necessidades dos trabalhadores assim como às da empresa?
- A segurança e a higiene: O programa melhorou a saúde e o bem-estar dos trabalhadores?
- A igualdade: A segregação vertical e horizontal no trabalho está a diminuir? As diferenças de salário entre homens e mulheres foram reduzidas? O pessoal

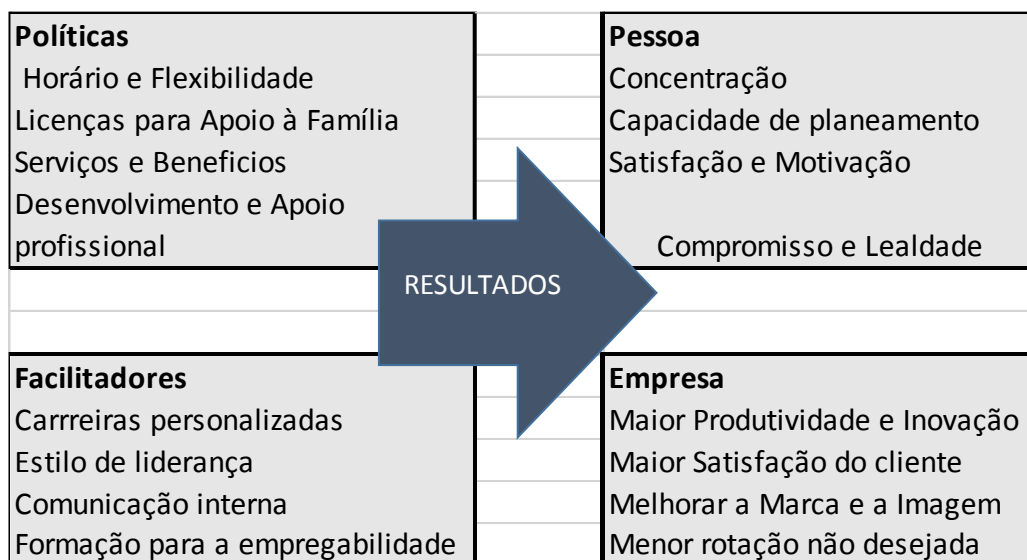
tornou-se mais representativo da comunidade local? Depois de analisar estes princípios, não posso deixar de mencionar as práticas e políticas que contribuem para esta conciliação. Com base nestes princípios acima mencionados a empresa vai analisar se estas políticas e práticas são adequadas e benéficas. Na fase seguinte vou analisar estas práticas e políticas.

2.5. Identificação de Políticas e Práticas que facilitam a conciliação entre Trabalho- Família:

Estas práticas contribuem de uma forma efetiva e eficaz na conciliação entre T-F de modo a garantir que esta conciliação seja positiva e benéfica para ambas as partes. Ajudam a apoiar os colaboradores de modo a conseguir conciliar vida profissional, familiar e pessoal. Portanto as modalidades apresentadas em baixo visam sobretudo promover a conciliação entre o T-F.

Na figura seguinte estão salientadas estas políticas e os resultados que podem ser obtidos.

Figura 1- componentes de Modelo EFR e resultados esperados



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do modelo Evolutivo da EFR

De acordo com a tabela podemos ver que essas políticas podem beneficiar não só os colaboradores como também as organizações, ou seja, conduzem para a obtenção de

melhores resultados. Posteriormente será feita uma feita uma breve descrição dessas políticas mencionadas na figura acima.

Horários e flexibilidade

Segundo os autores Russel O'Connell e McGinnity (2009, citados por Joana Costa, 2012), a flexibilização dos tempos de trabalho tem vindo a ser identificada como um dos fatores mais importantes para a conciliação da vida familiar com o trabalho. Guerreiro et al. (2006) citados pela mesma defendem que as empresas que adotam medidas de conciliação entre o trabalho e a vida familiar procuram adequar os tempos de trabalho às necessidades dos seus trabalhadores. Esta flexibilização gera um maior grau de satisfação nas pessoas o que contribui para a melhoria da qualidade do trabalho realizado.

De acordo com o Manual Boas Práticas de conciliação (2006) entre vida profissional e vida familiar, esta medida permite ao empregado dispor de um horário flexível mediante as necessidades familiares, necessidades de formação, às emergências familiares, licenças para cuidar de filhos de pouca idade, enfermos ou incapacitados, trabalho a tempo parcial e jornada reduzida e ainda permitem flexibilidade para trabalhar a partir de casa no caso terem um filho doente ou outra emergência qualquer. A entidade deve proporcionar aos seus trabalhadores formas de gerir o tempo de modo a não prejudicar as suas responsabilidades familiares e também de modo a não ser prejudicado profissionalmente. Esta flexibilidade de horário deve satisfazer tanto as entidades como os trabalhadores e podem ser proporcionadas, por exemplo, com base nas seguintes práticas:

- Horários variados, Segundo Manual Boas Práticas de conciliação (2006) a conciliação da vida profissional e familiar os trabalhadores podem escolher a hora que começam e terminam o seu trabalho, dentro de certos limites. Basta que cumpram o número de horas definidos durante o dia, semana ou mês. Algumas empresas permitem aos seus trabalhadores diminuírem as suas despesas de deslocação ao trabalho e também passar mais tempo com os filhos e familiares,
- Concentração do horário diário por número reduzido de dias. Algumas empresas também permitem aos seus trabalhadores (Durante os períodos de

trabalho) encurtarem a suas pausas de almoço, chegar mais cedo ou sair mais tarde que o habitual de modo a acumular horas suplementares que poderá usar para aumentar os ganhos ou números de licenças, para garantir licenças durante as férias escolares das crianças ou até mesmo para atenuar os imprevistos, ou seja, os trabalhadores podem adaptar o horário de trabalho com o calendário escolar do filho.

- Anualização, os trabalhadores podem trabalhar acumular os seus números de horas por ano em vez de ter um número fixo por semana.
- Trabalho a tempo parcial, os trabalhadores podem pedir uma redução do horário de trabalho, durante o período específico, (licença por doença, maternidade, para participar na vida pública ou política da comunidade local), as tem que dar ao mesmo tempo uma certeza que vai retornar ao trabalho a tempo inteiro no período desejado.

Licenças para assistência à família

De acordo com o Manual Boas Práticas de conciliação (2006), a implementação de uma política de conciliação entre atividade profissional e vida familiar deve garantir aos pais trabalhadores licenças para apoio à família. Com vista à aplicação de medidas que visam o equilíbrio entre a atividade profissional e a vida familiar, algumas empresas ultrapassam o estabelecido por lei implementando, por iniciativa própria ou através de acordos coletivos de trabalho, licenças para apoio à família com duração superior às previstas na legislação.

A utilização dessas licenças tendem a:

- A penalizar as mulheres trabalhadoras que são vistas por algumas empresas como pessoas que dão mais valor a família do que ao trabalho e por isso são menos valorizadas em termos profissionais;
- Ser muito mau vistos pelos homens trabalhadores, uma vez que eles tem muitas exceções quanto ao uso dessas licenças.

- Tem diferentes tipos de licenças (segundo o CT, artigo 40º a 44º), Licença parental inicial, a mãe e o pai trabalhadores têm direito a, por nascimento do filho, a licença parental inicial de 120 ou 150 dias consecutivo, cujo gozo podem partilhar após parto. A mãe pode gozar até 30 dias de licença parental inicial antes do parto. É obrigatório o gozo pelo pai de uma licença parental de 10 dias uteis, seguidos ou interpolados, nos 30 dias seguintes ao nascimento do filho, cinco dos quais gozados de modos consecutivos imediatamente a seguir a este. Em caso de adoção de menor de 15 anos, o candidato a adotante tem a direito à licença de 120 ou 150 dias consecutivos.

Serviços e benefícios

Um dos apoios a família é o do refeitório, muitas empresas disponibilizam refeições a preços baixos para os trabalhadores e em alguns casos para os membros da família. Também algumas empresas possuem um infantário ou tem protocolos com infantários de modo a facilitar as mães trabalhadoras com filhos de pouca idade. Também tem alguns benefícios sociais disponibilizadas pelas entidades, estes benefícios incluem seguros de vida, planos de reforma, médico presente na organização para o caso de alguma emergência e seguros de saúde para o trabalhador que pode ser extensível para os outros familiares, de acordo com o Manual Boas Práticas de conciliação (2006).

Segundo o autor Guerreiro (2006) citado por Joana Costa (2012), a concentração e a produtividade dos trabalhadores aumenta quando estão tranquilos por deixarem os seus filhos em locais seguros e que garantam um serviço de qualidade durante o tempo de trabalho.

Desenvolvimento e Apoio Profissional

Algumas entidades também oferecem assessoria e formação ao empregado de forma a adaptar o trabalho às necessidades da família, incluindo aconselhamento legal, financeiro, fiscal e psicológico. Uma das causas também que provoca o conflito entre T-F é o stresse, por isso é importante aprender a administrar de modo a ter melhor

desempenho no trabalho e na família, é essencial contar com o apoio da empresa nesta circunstância.

Em termos de formação a empresa pode desenvolver cursos que ajudam os colaboradores a integrar no local de trabalho durante e depois da licença de longo-prazo; cursos que ajudam os colaboradores a lidar com os conflitos T-F, problemas profissionais, diferença de géneros, técnicas que conduzem a igualdade de oportunidade. Reembolso do custo da educação das crianças, de acordo com o Manual Boas Práticas de conciliação (2006).

Numa perspetiva bastante coerente a CITE enumera os seguintes pontos como sendo boas práticas⁶ de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal:

Formas de organização do tempo de trabalho

- Flexibilidade de horário
- Horário comprimido num número reduzido de dias por semana
- Trabalho a partir de casa/Escritório móvel
- Teletrabalho
- Banco de horas

Benefícios diretos a trabalhadores e trabalhadoras e a familiares

- Apoios financeiros
- Serviços de saúde, bem-estar e de gestão do stresse
 - Acupuntura, massagens, etc.
 - Desenvolvimento de workshops de gestão do stress
 - Promoção de atividades desportivas e culturais
- Protocolos com serviços de natureza variada, na área da educação, saúde e lazer, com benefícios extensíveis ao agregado familiar
 - Programas de ATL e de férias para filhos/as de trabalhadores (as).
 - Serviços domésticos
 - Serviços de apoio a idosos e outros dependentes
 - Serviços de transportes

⁶ Segundo a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego Uma boa prática em matéria de Igualdade de Género no trabalho e no emprego resulta de uma ideia, preferencialmente inovadora, que se apresenta como solução para um determinado problema, num determinado contexto. Estas, na sua conceção e implementação, deverão ser participadas, adequadas e úteis para os/as trabalhadores/as e para a empresa, acessíveis, apropriáveis e sustentáveis ao longo do tempo.
Acedido em <http://www.cite.gov.pt/acite/boaspraticas.html> no dia 05/12/2014.

- Serviços de acolhimento de crianças nas instalações da empresa
- Concessão de períodos de tempo de assistência a familiares – ascendentes, descendentes ou cônjuges – para além dos instituídos na lei.

Conclui-se então que ambas as fontes essas praticas na flexibilidade do horário de trabalho, nos benefícios dos trabalhadores e familiares e nos serviços prestados para que essa conciliação possa funcionar. Embora no CITE essas práticas estão descritas de uma forma mais abrangente e específica. Tomando como referencia o meu caso, visto que também tive que conciliar, trabalho, família e escola posso afirmar que as práticas que considero mais pertinentes para essa conciliação são: a flexibilidade do horário de trabalho, podendo mudar o horário de trabalho e compensar depois, apoios financeiros em caso de necessidade ou emergências, apoio com os serviços de transportes. De modo a facilitar e ajudar na conciliação T-F a FMF criou o modelo efr.

Para que possa compreender melhor este modelo e a forma como é abordada posteriormente será feita uma pequena abordagem teórica, à luz da sua definição, surgimento e diagnostico. Na fase seguinte também serão descritas todos os modelos da efr e as áreas que estas abrangem.

2.6. Abordagem teórica do modelo efr

Este tema ganhou ainda mais ênfase e credibilidade para as Empresas após o surgimento da norma efr, promovido FMF. Portanto nesta parte é definido o conceito da efr, o seu surgimento e de que forma a sua implementação pode beneficiar as empresas.

2.6.1. Definição da norma EFR

A certificação efr- Entidade Familiarmente Responsável, tem como objetivo conciliar a vida profissional com a vida familiar através da flexibilidade, competitividade e compromisso. Foi promovido pela FMF em parceria com um grupo importante de *stakeholders*.

2.6.2. Origem e evolução da EFR

A Fundação Mais Família⁷ (FMF), é a organização responsável pela da norma efr. É uma entidade privada espanhola sem fins lucrativos que protege e promove a família em geral, principalmente os que tem em seu cuidados menores, idosos ou deficientes. Foi constituída em abril de 2003 como iniciativa social e de caráter benéfica para a família.

Procura ser reconhecida como uma empresa inovadora e altamente profissional de modo a tonar num ponto de referência no que se refere ao equilíbrio individuo-família-empresa. Vem promovendo e liderando a iniciativa efr desde 2005, de modo a ser reconhecido não só em Espanha (País de origem) como internacionalmente. Esta iniciativa é baseada num modelo de auto-gestão composta por um conjunto de documentos e relatórios normativos, efr 1000 para as empresas (Grandes e PME), efr 2000 para municípios e efr 3000 para centros educativos.

O referencial efr 1000 foi concebido com o objetivo de gerir a conciliação entre T-F de uma forma simples e eficaz. Pode ser implementado numa empresa pública, privada ou sem fins lucrativos, pois visa a conciliação e a igualdade no trabalho. Tem sido considerado uma ferramenta útil para as empresas não comerciais e pequenas, tais como as instituições, fundações, cooperativas e associações, ou seja, organizações que atuam na economia social. Pode ser aplicado nas organizações que tem até 250 colaboradores. Segundo o portal FMF estão certificadas mais 250 organizações em 5 Países, incluindo Portugal. Em Espanha são já certificados cerca de 200 organizações, como exemplo temos a Coca-cola, Iberdrola, Santander, Roche, Microsoft, Rede elétrica de Espanha, entre outras. Em Portugal a SGS⁸ (Société Générale de Surveillance) é o parceiro da FMF para a certificação efr em Portugal.

Em Portugal os setores de atividade que têm demonstrado um maior interesse pela certificação efr são a banca, os serviços e a Industria. As empresas certificadas por esta norma encontram-se nos seguintes Países: Espanha, onde se concentra a maioria; Portugal, onde a primeira empresa foi certificada em 2010; Colômbia, 2010 foram certificadas as primeiras 6 empresas sendo do momento 10; Chicago; Brasil e Itália, que

⁷ Acedido em <http://www.masfamilia.org/> no dia 08/11/2014

⁸ A SGS é líder mundial em inspeção, verificação, testes e certificação. Reconhecidos como referência mundial em qualidade e integridade. Com mais de 80.000 funcionários, operam uma rede com mais de 1.650 escritórios e laboratórios no mundo todo. Empresa registrada em Genebra como Société Générale de Surveillance em 1919. A estrutura atual da SGS, composta por dez segmentos de negócios operando em dez regiões geográficas, foi formada em 2001. Foi fundada em Portugal em 1922.

poderá ser o próximo. Após apresentar o seu conceito e origem não posso deixar de mencionar os diferentes modelos que abrangem esta norma, Mas primeiramente convém analisar o diagnóstico inicial efr que deve ser feito antes de qualquer implementação.

2.6.3. Diagnóstico Inicial da EFR

De acordo com a FMF esta etapa tem como objetivo identificar, analisar e avaliar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças da organização no campo da efr. Determinando assim até que ponto há um equilíbrio entre a vida privada e profissional. Nesta fase é necessário analisar o grau de cumprimento da legislação vigente e vinculada relacionado com as diferentes áreas da efr, entre elas a conciliação da vida pessoal, profissional e familiar e a igualdade de oportunidades⁹. No caso de houver um incumprimento deverá ser resolvido com processo de certificação da efr, caso contrário não poderá obter um certificado efr. Também poderá haver sanções penais no caso de existir discriminação do género maternidade/paternidade, invalidez, incapacidade, assédio moral no trabalho¹⁰.

Antes da sua implementação a organização deve avaliar as exigências e políticas desta norma de modo a determinar a sua eficácia e adequação e só depois proporá sua continuidade ou a sua alteração nos documentos. Posteriormente deve-se considerar a identificação, análise e avaliação: Avaliar a liderança de modo a determinar o seu impacto sobre os efeitos da efr. Ou seja antes de qualquer decisão em relação a efr deve-se ter em conta as expectativas, necessidades e visão dos líderes através do planeamento estratégico.

Também é necessário avaliar as expectativas, necessidade e opiniões dos parceiros, permitindo assim uma visão mais estruturada sobre o diagnóstico efr. Posso então concluir que o diagnóstico efr é uma ferramenta útil para a organização, visto que:

⁹ Igualdade de oportunidade: é um princípio aplicável em todos os domínios, quer na vida económica, social, cultural e familiar. Este princípio tem como objetivo a proibição de discriminação de nacionalidade e de igualdade entre homens e mulheres.

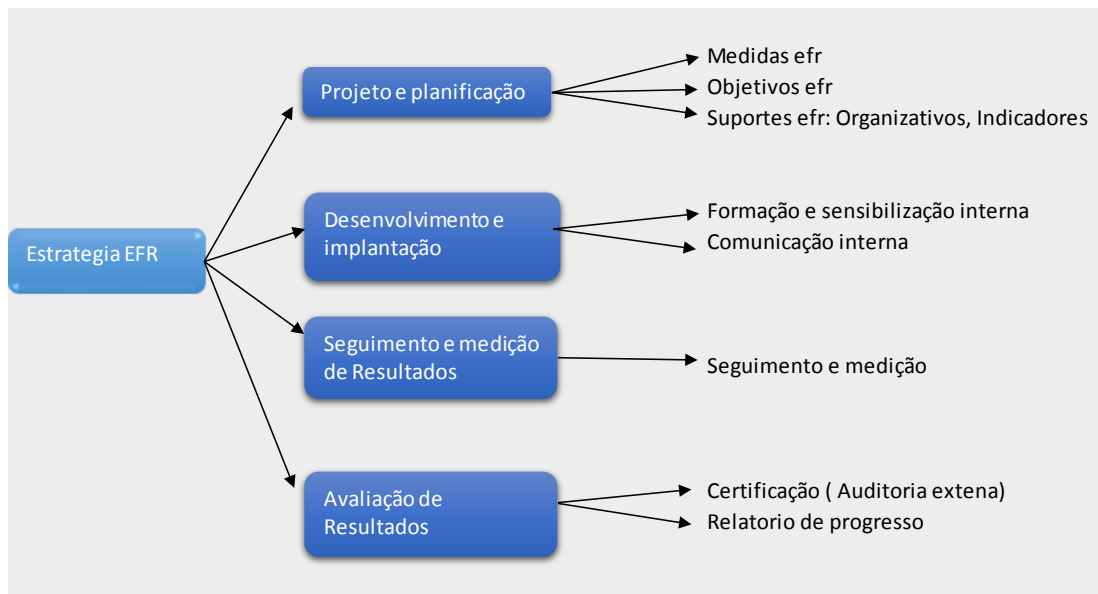
¹⁰ Assédio moral no trabalho: conjunto de comportamentos negativos e abusivos por parte da pessoa que tem um mais poder. Este pode impedir a vítima de comunicar, menosprezar a sua qualidade profissional, ofender a sua reputação, ataques verbais criticando trabalho realizado.

- Facilita a avaliação e medição esquema, que, no contexto do processo de certificação, permite determinar o nível de risco, identificação de ameaças e oportunidades.
- Apoia o processo de planejamento estratégico (missão, objetivos, planos de ação).
- Serve como ligação entre os objetivos a serem alcançados e como implementá-los, dando-lhes coerência.
- Provas e potenciais áreas de melhoria, que vai priorizar as ações corretivas de acordo com o objetivos declarados.
- Fornece uma avaliação do progresso em relação a um conjunto de parâmetros objetivos.
- Apoia ao melhor conhecimento da empresa.

Os aspetos do modelo só serão considerados válidos se houver um relatório ou um documento que permita evidenciar as entidades de certificação os resultados obtidos e a metodologia seguida. Este documento poderá ser elaborada interna ou externamente e não deve ser longo, nem particularmente descritiva, ou em um formato descritivo focando apenas na melhoria e pontos fortes, de forma clara e concisa de modo a permitir a gestão tirar as conclusões. Mas exigência da efr em relação a este relatório é apenas na primeira certificação, só é exigido um novo relatório caso ocorra algumas mudanças ou transformações significativas na organização.

As estratégias efr utilizadas para a implementação em pequenas e médias empresas devem conter a seguinte estrutura, conforme o quadro em baixo.

Figura 1- Estratégias EFR



Fonte:elaboração própria com base no relatório efr da FMF

Estas são analisadas de acordo com o processo de Gestão de cada empresa. Estas estratégias baseiam-se nas características de melhoria contínua do círculo de Deming, PDCA. (ver Anexo 1).

Todas as empresas tem as suas próprias políticas que as diferenciam das outras. Uma boa política pode conduzir a um melhor resultado, tornar organização mais eficiente. Por isso é importante que cada organização tenha uma política bem definida e que possa sempre cumprida sempre. A liderança da direção está relacionada com os seguintes aspetos, segundo o modelo efr:

- Qualidade do emprego;
- Flexibilidade temporal e espacial;
- Relação ao apoio da família de funcionários;
- Desenvolvimento pessoal e profissional;
- Iguais oportunidades relacionadas

O documento efr devem ter certos requisitos mínimos para poderem ser considerados adequados, ou seja, este documento deve conter uma descrição detalhada da política ou medida efr, o destinatário da abordagem, incluindo as restrições no caso de haver, e a duração. Mas existem vários modelos efr, ou seja este diagnóstico não se aplica somente nas empresas mas também noutras áreas, que vamos analisar posteriormente.

2.6.4. Modelos da EFR

Esta norma efr é constituído por vários modelos, ou seja, abrange não só as empresas como também outras áreas, portanto temos: efr empresa, efr município, efr educacional, efr economia social, efr franquia, efr microentidade e efr global. Em baixo será descrita de uma forma sucinta definição e objetivo de cada um dos modelos mencionados. De acordo com o portal da FMF.

Efr empresa- o objetivo da Fundação é incentivar as organizações que apliquem de uma forma geral novas culturas de trabalho no âmbito da responsabilidade social empresarial, permitindo e de uma forma eficaz conciliar a vida profissional, familiar e pessoal do trabalhador. É um modelo de Gestão baseado em melhoria contínua. As organizações podem utilizar este modelo para melhorar a sua gestão e os resultados. Também para obter esta certificação as empresas devem analisar e demonstrar, mediante evidências, os requisitos qualitativos e quantitativos existentes nos documentos. E por fim devem cumprir estes requisitos normativos. Este modelo é constituído por um conjunto de documentos normativos da família efr 1000:

Efr 1000-1, norma efr para grandes e medias empresas. Requisitos qualitativos, especificações e orientações associados à conceção, implementação e certificação de modelo efr para grandes e medias empresas (GME).Para implementar este modelo é necessário fazer uma gestão equilibrada, integrada e coerente dos 8 requisitos que compõem o modelo:

1. Políticas e medidas efr;
2. Objetivos de melhorias;
3. Suportes;
4. Planos e programas;
5. Comunicação e formação internas;
6. Acompanhamentos e medição de resultados;
7. Auditoria interna;
8. Autoavaliação

As suas pontuações é obtidas através de 3 grandes grupos: primeiro, liderança política e objetivos; segundo temos os métodos, suportes e programas; atividades de comunicação; seguimento e medição e por fim os resultados.

Efr 1000-2, norma efr para pequenas empresas. Requisitos qualitativos, especificações e orientações associados à conceção, implementação e certificação de modelo efr para pequenas empresas (PE). A sua implementação depende de 5 requisitos:

1. Compromisso e responsabilidade;
2. Quadro de relações laborais;
3. Medidas efr;
4. Comunicação;
5. Comunicação/Sensibilização

Neste modelo a pontuação é classificada por níveis: Nível O, organização cética, ou seja, não obtém a certificação efr; Nível C organização comprometida; Nível B organização pró-ativa e Nível A organização excelente. Existem diferentes tipos de norma efr, nas quais temos:

Efr 1000-3, norma efr para grandes e medias empresas. Requisitos quantitativos. Sistema de pontuação para GME.

Efr 1000-4, norma efr para pequenas empresas. Requisitos quantitativos. Sistema de pontuação para PE.

Efr 1000-5, norma efr para microempresas. Requisitos gerais. Especificações e orientações gerais associados a obtenção da distintiva efr microempresas.

Suplementos às normas efr empresas

EFR 1000-21, Suplemento do sector da economia social.

EFR 1000-22, Suplemento Setorial.

EFR 1000-23, Suplemento organizações sectoriais transnacionais (EFR Global).

Anexos às normas efr empresas:

EFR 1000-10 Glossário de termos e siglas. Legislativo e outras experiências relacionadas.

EFR 1000-11 Percentagem de pesquisas e entrevistas para preparar o diagnóstico efr.

EFR 1000-12 Âmbito, conteúdo e estrutura de políticas e medidas no domínio da conceção e implementação do Modelo de Gestão EFR "empresa familiar".

EFR 1000-15 requisitos gerais associados a Certificação EFR Modelo de Processo.

EFR requisitos 1000-1016 qualificação associada com os associados que prescrevem em modelo efr.

EFR 1000-1018 suspensão, retirada e cancelamento da certificação.

Guia para modelo efr empresa: EFR 1000-1057 guia de apoio para a interpretação, desenvolvimento e implementação de requisitos qualitativos e quantitativos relacionados com a liderança e estilo de gestão na área de modelo efr.

Segundo a APCER¹¹ Existem muitos benefícios associadas as empresas efr das quais temos:

- Melhoria da reputação e marca, de acordo com os conceitos de flexibilidade e inovação este fortalece e transmite uma imagem de compromisso com os seus colaboradores e com a sociedade, bem como a imagem de um bom empregador. Associado com a Reputação Corporativa.
- Atrair e Reter Talentos, reforçando o compromisso com os seus funcionários e melhorando a sua capacidade de atração mostrando assim que é um excelente empregador para diferentes áreas como: Escolas de Negócios, Universidade e Escolas Profissionais, Seleção de Empresas e Pesquisadores Executivos, Concorrência e para o Fórum de Emprego.
- Competitividade, permite e facilita a discriminação positiva no consumo e no investimento, tanto nos grupos públicos como nos privados.
- Investimento socialmente responsável, a empresa transmite valores de modo a facilitar, ou seja, a tornar mais fácil aos analistas e os gestores em relação a Fundos de Investimentos Socialmente Responsável, planos de aposentadorias e Mercado de valores.

¹¹ Acedido em http://formacao.aeportugal.pt/docs/apresenta%C3%A7%C3%B5es-semin%C3%A1rio---a-concilia%C3%A7%C3%A3o-como-fator-de-productividade-4-fev/apcer_efr.pdf?sfvrsn=2 no dia 08/11/2014

Um dos fatores mais importantes para uma empresa é a liderança, as melhores empresas tem sempre um bom líder. **Liderança:** A liderança é importante em todas as organizações, mesmo os de pequenas dimensões e sem fins lucrativos. É através dela que o grupo é conduzido a gerar resultados. O líder tem que ter a capacidade de motivar e influenciar os liderados de forma ética e positiva de modo a alcançar os objetivos da organização. Por isso a liderança é um dos valores indispensáveis na gestão ou administração de uma organização. O modelo efr é muito importante para os líderes quando se trata de temas como igualdade de oportunidades ou assédio moral no trabalho. O líder tem que ter sempre um bom comportamento e atitude perante os liderados de modo a inspirar confiança.

Efr município- é uma ferramenta de gestão que permite desenhar, estruturar, organizar, medir e avaliar e, em última análise, gerir a reconciliação, a responsabilidade da família e igualdade de oportunidades no campo da ação municipal. É constituído por um conjunto de requisitos e critérios baseados na família efr 2100 que ajudam o município a obter os melhores resultados.

Este modelo atua sobre áreas em termos de dimensões e destinatários. No que diz respeito as dimensões temos a Conciliações, Responsabilidade Social e a Igualdade de Oportunidades. Este modelo atua de forma a melhorar a qualidade de vida e o bem-estar social, portanto os três destinatários abrangidos são: Cidadania, Empresa e os Trabalhadores. O modelo efr 2100 é constituído por 11 modelos: Compromisso, Diagnóstico, Desenhar o plano de ação municipal, Catálogo de medidas, Objetivos, Processos, Indicadores, Implantação do modelo de ação, Controlo e Seguimento, Autoavaliações de Resultados e por fim verificação externa.

Os benefícios resultantes com esta implementação, segundo a FMF são:

- Melhoria da Reputação e marca, a igualdade e a responsabilidade familiar é reforçada pelo aumento da perceção por parte do público e aqueles que trabalham no valor cidade. Os valores que são promovidos, entre outros, são: Filantropia, sendo uma iniciativa por e para o povo; O compromisso, desde o chefe da autoridade local; Excelência, sendo baseada no modelo de melhoria contínua e a Verdade, a ser uma validação por agentes externos.
- Atração e retenção de cidadãos e trabalhadores. Para implementar de forma eficaz essas medidas de modo a melhorar a qualidade de vida a cidade aumenta

o seu potencial de atrair cidadãos e trabalhadores. A efr municípios tem como objetivo promover e incentivar os cidadãos, funcionários e empresas, no que diz respeito a: Conciliação: através de procedimentos que facilitem, treinamento de flexibilidade de tempo para os empregados ou empregadores; Igualdade de oportunidades: gênero, deficiência, idade e outros grupos e as responsabilidades familiares: ajudar as famílias que têm dependentes, crianças, idosos ou pessoas com deficiência dentro dele.

- Produtividade, O município modelo efr tem como finalidade proporcionar resistência, levando à melhoria contínua de modo a canalizar e coordenar o progresso com base na experiência em implementação resultando assim uma evolução na excelência do serviço oferecido e uma otimização de recursos internos.

Efr educacional- o objetivo deste modelo é desenvolver planos e estratégias de melhoria atendendo as necessidades dos integrados no âmbito escolar. Existem múltiplos benefícios associados a implementação do efr educação, das quais temos: Melhoria da reputação e da marca dos empregadores, professores e outro pessoal, Criação de uma cultura de colaboração em vários níveis entre escolas, Compartilhar as melhores práticas que ajudam a melhorar as atividades do centro em matéria de conciliação. Participar em fóruns da efr educacional destacando os temas de maior interesse para o sector. Visibilidade na sociedade assim como nas organizações que promovem a RSE centro-aluno-família e da sociedade, de acordo com a FMF.

Os beneficiários deste projetos são os professores, a escola, os pais e a sociedade.

Este modelo é constituído por quatro destinatários:

- Relações com Funcionário: os docentes e não docente do próprio centro. Trata-se de uma vontade de satisfazer as necessidades e expectativas destes stakeholders.
- Relação com os alunos: pessoas que estão em formação na escola. Envolve o desejo de criar canais de comunicação adequados com os alunos para conseguir recolher as suas necessidades e preocupações sobre os valores da efr.
- As famílias dos Alunos: pais, mães, responsáveis, famílias em geral dos alunos matriculados no centro. Envolve o desejo de servir as famílias dos alunos em

todas as matérias relacionadas com as atividades da escola, em matéria de sensibilização dos valores da efr.

- **Sociedade:** Organizações, associações e empresas próximas à escola. Trata-se de uma vontade de gerenciar as demandas e comparações externas derivadas das consultas realizadas.

As políticas para implementar, manter ou melhorar a gestão de modo a conciliar a vida profissional e familiar são: a liderança e a Gestão de estilos. A efr educacional cria estilos modernos, participativos e de gestão transparentes direcionada para a eficiência. Com o objetivo de criar um ambiente com boas condições de modo a que as partes interessadas (organização e os indivíduos) possam alcançar as suas expectativas familiares e profissionais, a liderança está direcionada a criar uma cultura baseada nos valores da efr de modo a cumprir esses objetivos. Qualidade de emprego, Flexibilidade temporal e espacial, Apoio as famílias dos funcionários, Desenvolvimento e competência Profissional, Igualdade de oportunidades e o Apoio as famílias dos alunos.

Efr economia social- o objetivo deste modelo é adaptar e facilitar a implementação do modelo de Gestão efr em entidades de economia social dando acesso a marca efr. Este setor requer leitura e utilização conjunta com as normas efr 1000-1 e 1000-2 (dependendo da dimensão da entidade) e o objeto da certificação. As entidades efr economia social são: Dianova Espanha, Dianova Portugal, Fundação ADEMO, Fundação MásFamilia, Asde-Scouts de Espanha e a Coopera. Posso concluir então que existe poucas entidades certificadas nesta área (de acordo com as informações disponibilizadas pela FMF).

Efr franquia- responde às necessidades e requisitos exigidos pelas franquias. Para alcançar a implementação da conciliação t-f é necessário o consentimento das franquias e do franqueador. Este suplemento foi elaborado para complementar e alterar em casos específicos os requisitos normativos do modelo central efr 1000-1. O MC Donald foi a primeira entidade a obter este modelo de efr (de acordo com as informações disponibilizadas pela FMF).

Efr microentidades- tem como objetivo incentivar, reconhecer e monitorizar as microentidades na adoção de uma cultura de responsabilidade para seus funcionários de modo a proporcionar benefícios como aumento de rentabilidade, melhoria de produtividade e de imagem da marca no seu âmbito. Esta iniciativa oferece às organizações a capacidade de adaptar o mais rápido e eficaz para a nova realidade

econômica incentivando, assim, um equilíbrio entre trabalho e família / vida pessoal de seus funcionários, e competitividade das empresas (de acordo com as informações disponibilizadas pela FMF).

Este modelo está destinada a organizações que cumprem os seguintes requisitos: Entidade com menos de 15 trabalhadores, Direção comprometida com práticas responsáveis em relação aos seus funcionários, funcionários co-responsáveis, Cumprem a legislação atual e vinculativa e Implementam pelo menos 6 medidas que cobrem 75% das políticas definidas neste documento. Para que possa ser uma entidade efr deve efetuar uma análise do funcionamento interno da entidade, assim como o grau do compromisso dela com a conciliação da vida familiar e profissional. Esta avaliação será feita mediante um diagnóstico através do sítio da FMF.

Efr global- o modelo efr tem-se tornado uma necessidade global, visto que muitas entidades tendem a ponderar sobre o conceito conciliação T-F, ou seja, muitas entidade, a nível global começam a desenvolver políticas de equilíbrio. Este modelo fornece um método simples e eficaz de implementar a nível estratégico e empresarial de qualquer empresa, trabalho e processos de conciliação familiar e profissional.

A FMF junto com o AENOR e Gás Natural Fenosa começaram a trabalhar neste projeto e lançaram o suplemento normativo 1000-23. A Gás Natural Fenosa foi a primeira entidade efr a ser certificada por esta norma, a nível mundial. Portanto nota-se esta norma tem evoluído muito nos diferentes Países, tanto a nível numérico como normativo. Na sequência será feita em suma uma descrição sobre a sua evolução a nível mundial.

2.6. Evolução do efr à escala mundial

Desde 2005 que a fundação MásFamília promove o modelo de gestão efr. Segundo esta fundação já estão certificadas mais de 250 organizações, sendo a primeira certificação feita em 2005. A RSE nas empresas tem-se mundialmente cada vez mais importante, debatendo não só sobre a globalização como também sobre a competitividade e a sustentabilidade.

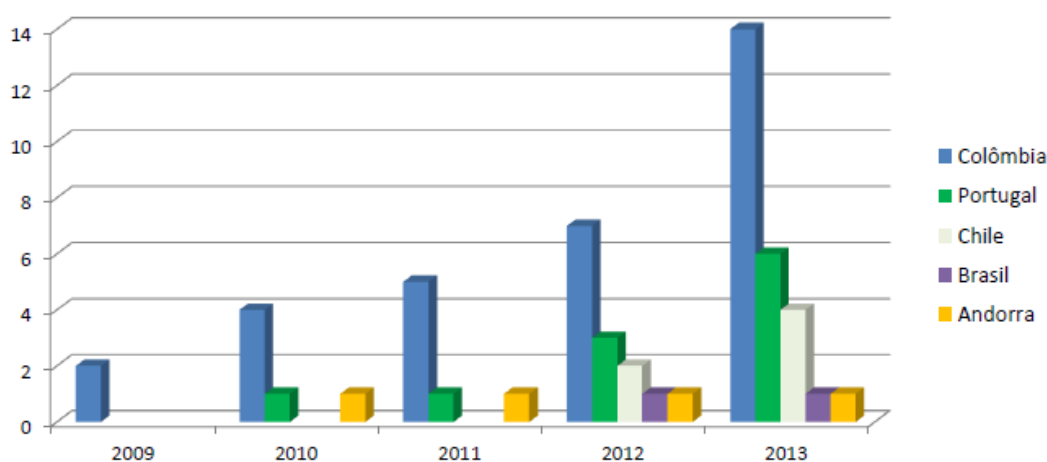
Um dos pilares mais importantes na empresa são os colaboradores, e para que a empresa tenha mais produtividade e necessário que os trabalhadores estejam satisfeitos com o ambiente e com condições onde trabalham, por isso cada vez mais empresas tentam

dar mais atenção ao processo conciliação trabalho e família. É com este propósito que surgiu a efr com objetivo de ajudar as organizações na conciliação da vida profissional com a vida familiar, proporcionando assim uma maior produtividade e consequentemente maior satisfação dos seus clientes.

Segundo a Fundação MásFamília a dificuldade em conciliar T-F deve-se ao crescimento de divórcios e de famílias monoparentais, excesso de hora de trabalho para compensar um só salario existente, a inflexibilidade da maioria dos horários e as dificuldades de coincidência do tempo livre com os horários das crianças. Até o ano 2010 a fundação tem publicado 3 estudos: 1º- Publicado em 2009, Absentismo Laboral, Segundo esta publicação o absentismo diminui. Os fatores que contribuíram para esta diminuição são: uso de novas tecnologias que permitam trabalhar a distância, o teletrabalho, o menor número de horas no local do trabalho.

O objetivo da fundação não é incentivar os trabalhadores a trabalharem menos mas sim trabalhe de forma a gerir o seu tempo de modo a conciliar com as necessidades familiares. Podendo trabalhar horas mais cedo ou mais tarde caso haja uma emergência família, compensando depois com horas extras, ou fazendo trabalho parcial; 2º- Publicado em 2010, Compromisso com a conciliação T-F, Segundo este estudo um maior compromisso com a empresa resulta na maior produtividade e na melhoria dos resultados do negócio e o 3º- Publicado a Março 2011, Impacto da conciliação no bem-estar da infância.

Figura 2-Certificação EFR no mundo



Fonte: Câmara do Comércio e da Industria

Como já foi referido antes a primeira empresa certificada pela efr foi em 2005, sendo atualmente mais de 372 (empresas e municípios) certificadas e mais de 200.000 funcionários. Distribuído por 5 países. Cabe a fundação escolher os prescritores em cada País, inicialmente escolhem uma entidade em cada área, formação, consultadoria e certificação. A medida que o modelo vai sedimentando o número de certificações vai aumentando e conseqüentemente o número de prescritores também vai aumentando. Esta certificação tem sempre custos para as empresas, mas pode ser considerado como um investimento a longo prazo. Estes custos podem estar associados: afetação dos RH internos à implementação, tempo de auditoria definido pela Fundação (este tempo depende da dimensão e do números de trabalhadores da empresa) e o uso da marca pelas entidades nos seus suportes de comunicação.

Em Portugal a Fundação é constituída por seguintes elementos: dois prescritores consultores, a XZ Consultores e a Deloitte. Dois prescritores certificadores: SGS Portugal e a APCER. Um patronato: Vítor Domingues dos Santos. Seis empresas certificadas por esta norma efr: Santander Totta, Baxter Portugal, EDP, Sol Dos Pequeninos, XZ consultores e a Associação Dianova Portugal. A norma efr como sendo uma norma de responsabilidade social, achei pertinente fazer um breve resumo das outras normas de responsabilidade e ver ate que ponto estas se divergem.

2.7. Normas da Responsabilidade Social

Para além das obrigações legais que as empresas têm, elas adotam um conjunto de procedimentos e praticas que possam contribuir para o desenvolvimento da sociedade em geral.

2.7.1. Norma NP 4522 2013- Norma Portuguesa para Organizações Familiarmente Responsáveis

De acordo com o IPQ a Norma tem como objetivo disponibilizar orientações às organizações em matéria de políticas e praticas familiarmente responsáveis. Ao mesmo tempo em que estas cumpram as suas obrigações legais, regulamentos e os seus princípios e valores subscritos. Também tem como objetivo disponibilizar orientações às organizações que pretendem incorporar, implementar disseminar políticas e práticas através de ações coerentes em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e

pessoal, assim como avaliar a eficácia das políticas, procedimentos e práticas adotadas nesta matéria.

Campo de Aplicação: As orientações desta Norma são genéricas e aplicáveis a todas as organizações públicas ou privadas, independentemente da sua dimensão ou atividade desenvolvida, que pretendam: Identificar, estabelecer e implementar políticas e práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; Assegurar, avaliar, manter e/ou melhorar as políticas e práticas familiarmente responsáveis que adotem, segundo o CRIS.

A aplicação desta Norma implica, designadamente: Garantir o cumprimento das suas obrigações legais, regulamentares e convencionais; Efetuar o autodiagnóstico da situação; Assegurar a participação das partes interessadas, internas e externas; Estabelecer, monitorizar e manter ou melhorar uma gestão familiarmente responsável; Avaliar as políticas e práticas adotadas, com recurso, sempre que possível e/ou adequado, à avaliação externa à organização.

Medidas genéricas a adotar: Declaração ao mais alto nível do reconhecimento da importância de uma política de responsabilidade familiar e pessoal; Incorporação nas políticas formais da organização do respeito pela vida familiar e pessoal; Autoavaliação de necessidades da organização no âmbito da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; Avaliação pela própria organização e, em particular, pelos trabalhadores e trabalhadoras e pelas partes interessadas, das políticas e práticas adotadas e integração dos resultados desta avaliação, tendo em conta a cultura organizacional; Incorporação de linguagem inclusiva e formas de comunicação que respeitem os princípios da igualdade; Promoção destas temáticas na contratação coletiva e regulamentos internos; Previsão de orçamento para a implementação de políticas e medidas familiarmente responsáveis.

Referências: Na aplicação desta norma os documentos em baixo apresentados são fundamentais. Para referências datadas, apenas se aplica a edição citada. Para referências não datadas, aplica-se a última edição do documento normativo referenciado (incluindo as emendas).

2.7.2. Norma NP 4469- Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

A NP 4469-1:2008 (parte 1) é uma norma nacional, de requisitos, certificável, elaborada pela APEE. Tem como finalidade incentivar e orientar as organizações para uma atuação socialmente responsável, no contexto dos desafios do Desenvolvimento Sustentável.

Segundo esta norma a Responsabilidade Social deve ser desenvolvida através de dois ciclos: primeiro, um ciclo de Gestão de estratégias onde se deve incluir os valores e princípios da organização, o compromisso da gestão do topo, definição da política de Responsabilidade Social e a interação com as partes interessadas; segundo, um sistema de Gestão baseado na PDCA (Planear, Dirigir, Corrigir, Atuar), que ajuda as organizações a criar e a manter as suas políticas e práticas de responsabilidade social. De acordo com o CRIS.

A NP 4469-2 2010 (Parte 2) é um guia prático que apresenta: “a intenção de cada requisito, de modo a explicar a razão da sua existência; a interpretação de cada requisito, de modo a facilitar o seu entendimento; um conjunto de questões que permite às organizações auto diagnosticar o nível de aplicação da NP 4469-1:2008 e o grau de operacionalidade do seu sistema de gestão da responsabilidade social; evidências que permitem demonstrarem as práticas e que serão importantes nos processos de avaliação e auditoria, nomeadamente para a certificação”

Benefícios: Promover o diálogo com as partes interessadas da empresa; Aumentar o controlo dos perigos, gerindo o risco através da definição dos objetivos, metas e responsabilidades; Evidenciar a preocupação com a sociedade onde se insere, obtendo assim a sua licença para operar; Aumentar a confiança dos clientes, acionistas, comunidades e demais partes interessadas; Consolidar uma estratégia de desenvolvimento sustentado; Melhorar e encorajar uma efetiva comunicação interna e externa e Motivar os colaboradores. De acordo com o IPQ.

Vantagens: Seguir o alinhamento da ISO 26000, abrangendo a RS interna e externa; Ser uma norma de requisito certificável; Assentar num Sistema de Gestão, modelo PDCA; Ser compatível com os referenciais da Qualidade, Ambiente e Segurança.
Desvantagem: o facto de não ser reconhecida internacionalmente (ISO).

2.7.3. Norma SA 8000- Responsabilidade Social

Segundo o portal SGS, SA 8000:2008 é uma norma internacional, certificável, publicada pela Social Accountability International (SAI). Reflete as Convenções da O.I.T., a Declaração Universal dos Direitos do Homem, Convenções das Nações Unidas e Pactos Internacionais. A primeira versão da SA 8000 foi publicada em 1997. Tem como principal objetivo fornecer um padrão de atuação relativamente à proteção dos trabalhadores de uma organização e da sua cadeia de fornecedores. A sua estrutura foca nove áreas temáticas: trabalho infantil; trabalho forçado e compulsório; saúde e segurança; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; horário de trabalho; remuneração; e sistemas de gestão. Atualmente só está disponível para o SA 8000: 2008 *Standard*. A partir de Maio 2016, todas as certificações para SA 8000:2008 deve ser transferida para SA 8000:2014.

Benefícios oferecidos pela obtenção da certificação SA8000: Melhoria do relacionamento organizacional interno através da demonstração da preocupação com o trabalhador; Aumento do envolvimento dos trabalhadores; Diminuição de eventuais conflitos laborais; Aumento de informação e, portanto, maior confiança por parte dos clientes; Melhoria da gestão dos processos chave da empresa, e conseqüente aumento de produtividade; Diferenciação positiva face à concorrência, e a criação de credibilidade da marca; Maior segurança para a empresa e para os seus acionistas; Consolidação da imagem e reputação da empresa como socialmente responsável.

Vantagens: Ser uma norma de requisito certificável; Ser convergente com a OIT e outras convenções sobre condições de trabalho; Promover a melhoria das condições de trabalho; Ser uma norma internacional. Desvantagens: Foca na RS interna e fornecedores que estão sob a esfera de controlo e influência a organização.

Diferença entre a Norma NP 4469 e a Norma SA 8000: A norma NP 4469 é Nacional enquanto a outra é internacional. A norma SA 8000 é uma norma certificável e mais específica nas questões relacionadas com práticas de trabalho socialmente aceites com benefícios para toda a cadeia produtiva, enquanto a norma NP 4469 especifica os requisitos de um Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SGRS), versando o fator económico, social e ambiental do sistema de gestão das organizações que o adotam.

2.7.4. Norma NP 4427 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

De acordo com o IPQ, é uma norma Portuguesa, que estabelece os requisitos para Sistemas de Gestão de Recursos Humanos (SGRH), respondendo as duas principais necessidades das organizações: Desenvolver os Recursos Humanos (RH) de forma a satisfazerem, de forma contínua, todas as necessidades das organizações decorrentes da sua atividade e do meio envolvente (internamente). E externamente ajuda a reconhecer as Boas práticas no âmbito dos RH exercidas pelos diferentes tipos de Organizações (empresas publicas e privadas, industrias transformadoras, prestadores de serviços).

Benefícios: Assegurar o cumprimento da legislação aplicável neste âmbito, ao mesmo tempo que se associam ao prestígio das Marcas de Certificação da SGS reconhecidas globalmente; Assegurar a transparência e a igualdade; A NP 4427 assegura que é estabelecida uma comunicação interna efetiva entre todos os níveis da Organização, gerando ambientes de trabalho mais integrados e maior satisfação interna, ou seja, melhoria na comunicação intra-empresa; A capacidade de atrair Recursos Humanos mais qualificados é reforçada pela Certificação do SGRH pela SGS, pois são evidentes os procedimentos que permitem o desenvolvimento e reconhecimento de competências, bem como a gestão e desenvolvimento de carreiras; Maior valorização do cliente interno; Maior fidelização do pessoal; Maior estímulo da criatividade, inovação e espírito de equipa; Maximização das capacidades individuais e coletivas

Visto que todas as empresas estudadas estão certificadas pela ISSO 9001, o ponto seguinte será baseado nesta norma, na sua vantagem, implementação e nos seus princípios, de modo a obter mais conhecimento sobre a sua implementação.

2.7.5. Norma ISO 9001:2008 - Sistema Gestão da Qualidade

Segundo o portal da SGS a norma ISO 9001 é um componente estratégico de uma organização que define os requisitos para o sistema de gestão da qualidade e a forma como a empresa deve ser gerenciada, tendo como objetivo identificar e atender as necessidades dos clientes. Ao implementar esta norma as organizações têm a oportunidade de adotar os princípios desenvolvidos por esta norma ou seja conseguem obter vantagens competitivas. De acordo com a SGQ Esta norma baseia-se em 8 princípios fundamentais:

1. Focalização no cliente: Identificação permanente das expectativas atuais e futuras dos clientes, e consequente;
2. Liderança: Fundamentação do sistema de gestão na liderança, com a definição de políticas e objetivos que permitem orientar a estratégia da empresa e os colaboradores numa visão comum de futuro;
3. Envolvimento das pessoas: com a identificação das expectativas, formação e clarificação do papel e do valor de cada um na organização;
4. Abordagem por processos: e o consequente aumento de eficiência para atingir os resultados desejados;
5. Abordagem da gestão como um sistema: com a caracterização e gestão dos processos que geram valor na empresa e sua interligação, constituindo uma linha orientadora para gestão global da organização;
6. Melhoria contínua: Sistema de gestão baseado no ciclo de melhoria contínua - metodologia de Deming designada por PDCA – Plan-Do-Check-Act (Planear, Executar, Verificar, Atuar- ver anexo 1) bem como, pela aplicação de outras ferramentas da qualidade;
7. Abordagem à tomada de decisão baseada em factos: Disponibilização sistemática de dados e informações para a gestão da empresa;
8. Potenciar as relações mutuamente benéficas com fornecedores, criando melhoria em ambas as vertentes da cadeia de valor.

2.7.6. Breve Comparação da norma EFR com outras normas da responsabilidade social.

Ambos as normas tratam da Responsabilidade Social, mas a norma mais próxima da efr é a NP 4422 2013 porque ambos tentam responder as necessidades da família e da empresa, ou seja, ambos tentam conciliar a vida profissional, familiar e pessoal. Apesar de que ambos tratem de Responsabilidade, a norma NP 4469 foca mais nas boas práticas de gestão dos colaboradores e a norma SA 8000 foca mais nos direitos dos colaboradores. A norma NP 4427 apesar de não focar na conciliação tem uma certa proximidade com a norma efr porque é uma norma de gestão de RH e acaba por responder as necessidades da empresa e dos colaboradores. Outra particularidade que o diferencia dos outros modelos é o seu sistema de Gestão, devido a sua política e medidas que incluem temas

como qualidade no local de trabalho, apoio às famílias dos colaboradores, desenvolvimentos e as competências profissionais e a igualdade de oportunidade.

CAPÍTULO 3- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Depois de abordar a parte teórica desta problemática entre a vida profissional e a vida familiar é essencial alicerçar a teoria com os dados reais, analisando e interpretando os dados recolhidos.

Segundo Malhotra (2010), citado por Sofia Esteves, as investigações podem ser exploratórias ou conclusivas. Investigação Exploratória tem como objetivo explorar um problema ou uma situação, de forma a providenciar uma perceção aprofundada da questão e compreensão do assunto. Por seu turno, a investigação conclusiva é tipicamente mais formal e estruturada, sendo baseada em amostras de grande dimensão e representativas da população, sujeitas a uma análise quantitativa (Malhotra, 2010). Tendo como objetivo a descoberta de ideias e perceções, a investigação exploratória é flexível e versátil, podendo ser utilizado como método os questionários, estudos de caso e pesquisas qualitativas. Por outro lado, raramente envolve questionários estruturados, amostras de grande escala, e procedimentos estanques, o que permite ao investigador a descoberta de novas ideias à medida que o estudo se desenrola (Malhotra, 2010). Esta dissertação baseia-se numa investigação exploratória devido a duas escolhas: primeiro, por basear num inquérito e num estudo de caso e por ter uma amostra e pequena escala; segundo, devido a escolha de tema que exige a evidência de dados empíricos. Esta investigação é dividida em dois casos práticos: primeiro, um estudo de caso da empresa XZ consultores e segundo por uma análise de inquérito por questionário realizado as empresas certificadas em Portugal.

3.1. Estudo de caso- Empresa XZ consultores

Esta dissertação também tem como finalidade realizar um estudo de caso da Empresa XZ consultores. Segundo Creswell (2007) citado por Sandra Amorim (2013) **estudo de caso** é uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um ou vários sistemas delimitados ao longo do tempo, através de uma recolha de dados detalhada e profunda, envolvendo várias fontes de informação, como a observação direta, entrevistas, material audiovisual, documentos e relatórios, relatando a descrição de um caso ou temas relacionados com o caso.

Para este estudo de caso foi realizado uma entrevista presencial (ver Guia de Entrevista em anexo) a Dra. Emília Costa, consultora interna para implementação de

outras empresas. As informações utilizadas neste estudo de caso foi baseado nesta entrevista. A entrevista foi realizada numa sexta-feira, dia 12 de Dezembro de 2014, na Universidade Portucalense pelas 9:30 da manhã. Esta entrevista teve como principal objetivo obter informações acerca da empresa mais especificamente acerca da implementação da efr na empresas bem como as suas políticas e práticas de conciliação, através de um conversação de natureza profissional. Com isto pretendo recolher dados e informações suficientes para apoiar o meu estudo de caso.

A entrevista não seguiu propriamente um plano definido, de modo que posso considerar que foi uma entrevista não estruturada. *A entrevista não estruturada é uma forma de o entrevistador poder explorar mais amplamente uma determinada questão, na medida em que tem liberdade para desenvolver cada situação na direção que considere mais adequada. Neste tipo de entrevista, as questões são, de uma forma geral, abertas e podem ser respondidas no âmbito de uma conversa informal.* Muitas das questões realizadas ao longo da entrevista foi de forma aberta e espontânea, não seguindo o plano que estava definido, havendo assim desvio de opiniões. Havendo assim uma certa flexibilidade na ordem das questões de modo a ajustar melhor as questões colocadas. A entrevista teve uma duração de 40 minutos. Seguidamente procede-se a uma breve descrição da empresa em estudo.

A empresa **XZ consultores** é uma empresa com 22 anos de existência que atua na área de consultorias em organizações e Gestão. Também detém um conjunto de competências e técnicas, de modo a desenvolver e implementar certificações em outras empresas. A empresa é constituída por 30 colaboradores, e é uma das poucas empresas em Portugal a obter certificação da EFR. Além de ser uma empresa certificada nesta área também apoia as outras empresas na sua implementação (atualmente são três as empresas a apoiar a certificação da efr). A preocupação para com os colaboradores foi desde sempre constante e essencial nessa empresa. Havendo sempre um reconhecimento e dedicação dos trabalhos dos colaboradores. Segundo a fonte entrevistada o sucesso da empresa está na confiança e dedicação que o Administrador Dr. Júlio Faceira Guedes tem para com os seus colaboradores. Enquanto *pessoa* e líder ele é o responsável pelo bom funcionamento da empresa uma vez que sempre deu maior ênfase a envolvimento ativo dos colaboradores nas atividades, bom ambiente de trabalho, proteção e segurança no trabalho, melhoramento do ambiente interno, satisfação dos clientes e dos colaboradores.

Segundo a entrevistada, Dra. Emília Costa, a empresa desde sempre ajudou os colaboradores a resolver os problemas e dificuldades familiares, tais como problemas de saúde, financeira, ou seja a empresa antes da implementação da efr já tinha um perfil e boas praticas, o que facilitou muito na implementação. Há cerca de 2 anos a empresa considerou necessário implementar a norma efr, uma vez que algumas práticas da gestão e valores da empresa estavam alinhados com os dessa norma. Esse interesse surgiu apos alguns almoços e *workshop* realizadas pela FMF em Portugal. A responsável pela implementação, Dra. Emília Costa foi formada e Qualificada pela FMF, acabando por ganhar competências para implementar outras empresas. O facto de a empresa ser certificada nesta norma transmite mais confiança para as outras empresas, visto que baseiam no seu próprio estudo de caso.

A empresa pretende com isto melhoramento no ambiente de trabalho, reforço na confiança na Gestão do Topo, maior envolvimento e motivação dos colaboradores nas atividades da empresa, satisfação dos colaboradores, melhor comunicação interna e externa, flexibilidade no horário de trabalho evitando assim desgastes no local de trabalho, evitar risco de passar muito tempo na estrada. Obteve a sua certificação no início de 2013, sendo a entidade responsável por esta certificação a APCER.

Para a implementação desta norma a empresa passou por um conjunto de processos. Primeiramente foi realizada uma auditoria externa pelo organismo certificador, de seguida foi realizada um autoavaliação pela Gestão do Topo e Responsável efr de modo a avaliar todos os impactos resultantes desta conciliação. (a norma mais adequada a efr 1000-2 visto que é uma empresa de pequena dimensão). Apos o diagnóstico serão introduzidas medidas de conciliação definidas que ajudam a dar respostas às necessidades dos diferentes colaboradores. Segundo a entrevistada apesar de não ter muitas dificuldades na implementação desta norma a empresa teve que enfrentar alguns desafios ao longo desta fase. Desafios como, conseguir chegar as necessidades de todos os colaboradores, opiniões e ideias diferentes entre os colaboradores, conseguir medidas e recursos que dessem respostas as necessidades de cada colaborador, ou seja o maior desafio foi conseguir chegar de forma equitativa a todos. Depois da implementação a empresa obteve benefícios como avaliar de forma mais abrangente e sistematizada as preocupações dos seus colaboradores, ter opinião mais espacializada das necessidades de todos, visão mais clara e próxima das necessidades podendo assim dar respostas mais adequadas. Apesar desses dois anos a empresa precisa de mais tempo para ter dados mais

concretos para analisar os impactos e alterações resultantes, visto que é algo que a empresa vai sentindo a Médio longo Prazo.

Com o reforço do reconhecimento das boas práticas de Gestão de Recursos Humanos, a XZ Consultores foi também recentemente distinguida no âmbito do Prémio Excelência no Trabalho, desenvolvido pela Heidrick & Struggles em parceria com o Diário Económico e o INDEG - IUL – ISCTE Executive Education. Segundo o portal da APCER.

Pode-se então concluir que a conciliação da vida profissional e vida familiar beneficiou ambas as vertentes, a empresa e os colaboradores. Os responsáveis por esta implementação são a Dra. Emília Costa e o Dr. Júlio Faceira Guedes, como já foi mencionado anteriormente. «*A diferença para um bom funcionamento e para o sucesso da empresa esta no líder*», muitas vezes para empresa alcançar a excelência não é preciso muitos recursos, mas sim capacidade para liderar e motivar os seus colaboradores, com isto conseguir um maior produtividade e uma melhoria continua.

3.2. Inquérito por Questionário

Para recolha de dados o instrumento utilizado foi o questionário porque pareceu ser o mais adequado para essa pesquisa. Ao contrário de uma entrevista este método permite obter as respostas de forma sistematizada. Também permite obter vasta quantidade de informações, podendo comparar alguns tópicos dentro do tema. As questões foram elaboradas por mim, com base nas informações fornecidas pela FMF de modo a compreender os objetivos específicos desta pesquisa.

Neste capítulo será descrito as características da investigação, a amostra, as técnicas e estratégias de recolha e análise dos dados selecionados, bem como os procedimentos utilizados para o seu tratamento. Para fazer esta investigação fiz a minha pesquisa através de uma investigação qualitativa, na qual fiz um inquérito com uma amostra de 19 empresas. O inquérito (ver o anexo X) tem como objetivo a conclusão da dissertação do Mestrado em Gestão na Universidade Portucalense Infante D. Henrique na qual o tema investigação é a Efr (Entidade Familiarmente Responsável), ou seja, a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.

O objetivo principal deste inquérito é analisar o impacto desta norma na sua empresa relativamente a conciliação trabalho /família. Pretendo obter um conjunto de

informações que permita através das respostas obtidas analisar as empresas inqueridas de modo a responder as seguintes perguntas de investigação:

- Grau de interesse das empresas Portuguesas por esta norma?
- Qual o impacto da conciliação vida profissional e vida familiar em Portugal?
- Visto que é uma norma muito atual, quais as vantagens e benefícios de implementar da norma efr?

Os dados da presente pesquisa foram obtidos através de inquérito por questionários que foram enviadas as aos responsáveis das organizações participantes, mencionados mais abaixo. Estas análises vão ser feitas no Sistema Informático IBM SPSS 20. O inquérito foi realizado e enviado no dia 10/10/2014, através do Google Drive. O inquérito não é anonimo de modo que permite saber os nomes das empresas estudadas. Para determinar a dimensão da amostra utilizei os seguintes critérios: nome da empresa; setor de atividade; número de trabalhadores na empresa; caraterísticas dos agregados familiares (maioritariamente: solteiro sem dependentes, casado sem dependentes, divorciado, solteiro com dependentes, casado com dependentes); quais as normas certificadas pelas empresas; analisar empresas certificadas pela norma efr, a data, motivação e vantagens desta implementação, classificação da norma efr no contexto das empresas Portuguesas, grau de importância atribuída as empresas, medidas e políticas de conciliação (flexibilidade de horários, licenças, seguros). O inquérito é feito *online*, no Google Drive. Os *e-mails* das empresas analisadas foram recolhidos no site da IPAC (Instituto Português de Acreditação), e também numa lista fornecida pela Dra. Emília Costa.

Na sequência enviou-se através do correio eletrónico, acompanhado de inquérito e carta de apresentação o questionário. A resposta foi obtida diretamente no Google Drive. Algumas respostas foram obtidas apos 3 dias do envio do inquérito, outras apos duas ou três semanas. Foi enviado a para a mesma empresa mais do que um inquérito devido a demora das respostas dos mesmos. A taxa de retorno foi aguardada ate ao final de Dezembro, sendo muito deles sem sucesso. Foram enviados mais de cem questionários, mas só 18 foram devolvidas, sendo a mostra final constituída por 18 organizações. A mostra é inferior ao pretendido uma vez que a taxa de resposta das empresas é baixa, por força da necessidade da altura de muita ocupação das entidades e também por ser um período de ferias. Como já foi mencionado a análise de dados, elaboração de gráficos e tabelas foi baseada na no IBM SPSS 20, com a ajuda da Estatística Descritiva.

Segundo o autor João Maroco, as variáveis estatísticas podem ser classificadas como: variáveis qualitativas e variáveis quantitativas. As Variáveis Qualitativas São aquelas que se baseiam em qualidades e não podem ser medidas numericamente. Subdividem-se em variáveis: Ordinais, aquelas que podem ser colocadas em ordem e Nominal, aquelas que não podem ser ordenadas, não tem nenhuma ordem de variações.

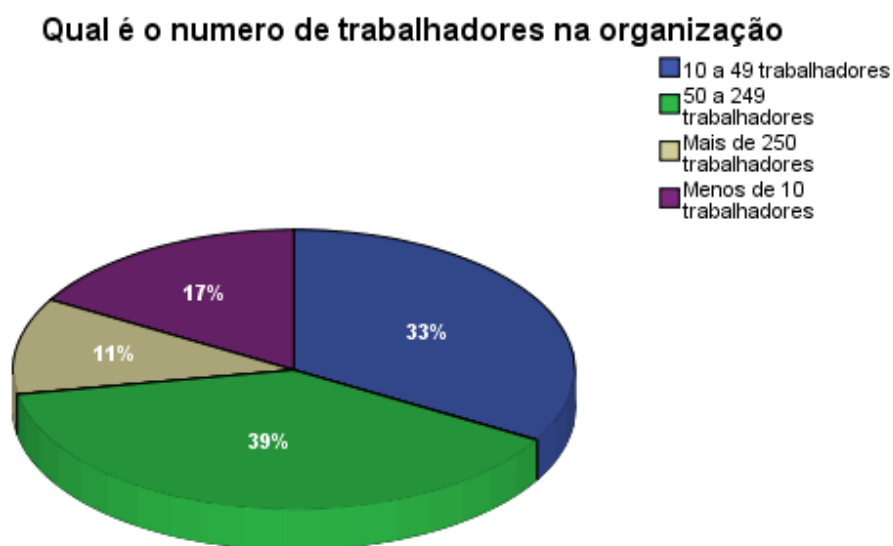
Variáveis Quantitativas São aquelas que são numericamente mensuráveis, ou seja, que seus possíveis valores podem ser numéricos ou de contagem. Estas podem ser medidas numa escala Intervalar (exemplo a temperatura medida Celsius ou grau Fahrenheit) e Razão (exemplo o peso ou a altura). Depois de analisar as amostras, também é necessário caracterizá-los. Esta caracterização pode ser feita através das medidas de tendência central (média, mediana, moda e percentis) e das medidas de dispersão (variância, coeficiente de variação). Para entendermos melhor a análise baseada no SPSS, em baixo serão apresentados os resultados encontrados.

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo irei apresentar e discutir os resultados mais relevantes de modo a responder as questões colocadas anteriormente. O inquérito é constituído por 13 grupos.

•O primeiro grupo serve para perceber as características das empresas estudadas. Este grupo é constituído nomeadamente por: setor de atividade e o número de trabalhadores na empresa. Estas questões assim como as restantes servem para apurar alguns dados da empresa e para caracterizar a amostra. Usando os dados do inquérito irei agora com ajuda do SPSS, analisar o setor de atividade e a dimensão de cada uma das 18 empresas. Apresenta-se na figura seguinte o número de trabalhadores de cada empresa:

Figura 3- Dimensão das Organizações



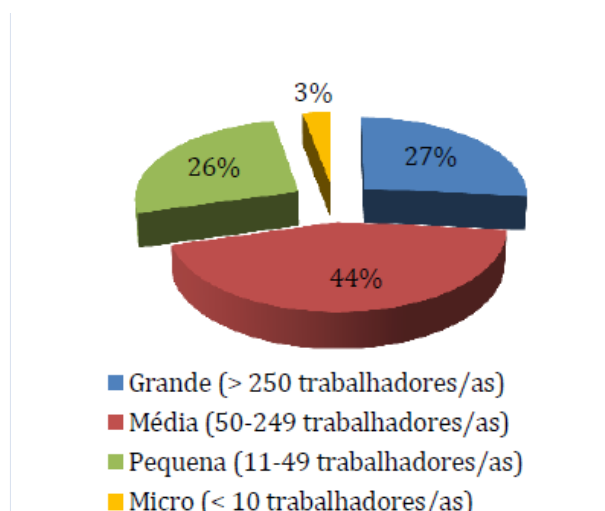
Fonte- Elaboração própria com base no SPSS

A figura 4 representa a o número de trabalhadores na organização da amostra. De acordo com a tabela (ver no anexo), Lilás que representa menos de 10 trabalhadores na organização tem uma percentagem de 17%, o azul que representa 10 a 49 trabalhadores tem uma percentagem de 33%, verde que representa 50 a 249 trabalhadores tem uma percentagem 39%, castanho que representa mais de 250 trabalhadores tem uma percentagem de 11%. Verifica-se a maioria das organizações inqueridas tem entre 50 a 249 trabalhadores (39%), ou seja a maioria das empresas são médias. Seguidamente com uma percentagem de 33% estão as organizações com 10 a 49 trabalhadores, representando

as pequenas empresas. As pequenas tem uma percentagem de 16.7% ultrapassando as grandes empresas que estão representados minoritariamente por 11.1%.

Comparando estes dados com os dados obtidos na dissertação de Femida Abdul Hamid (2012), que tem uma mostra de 34 organizações.

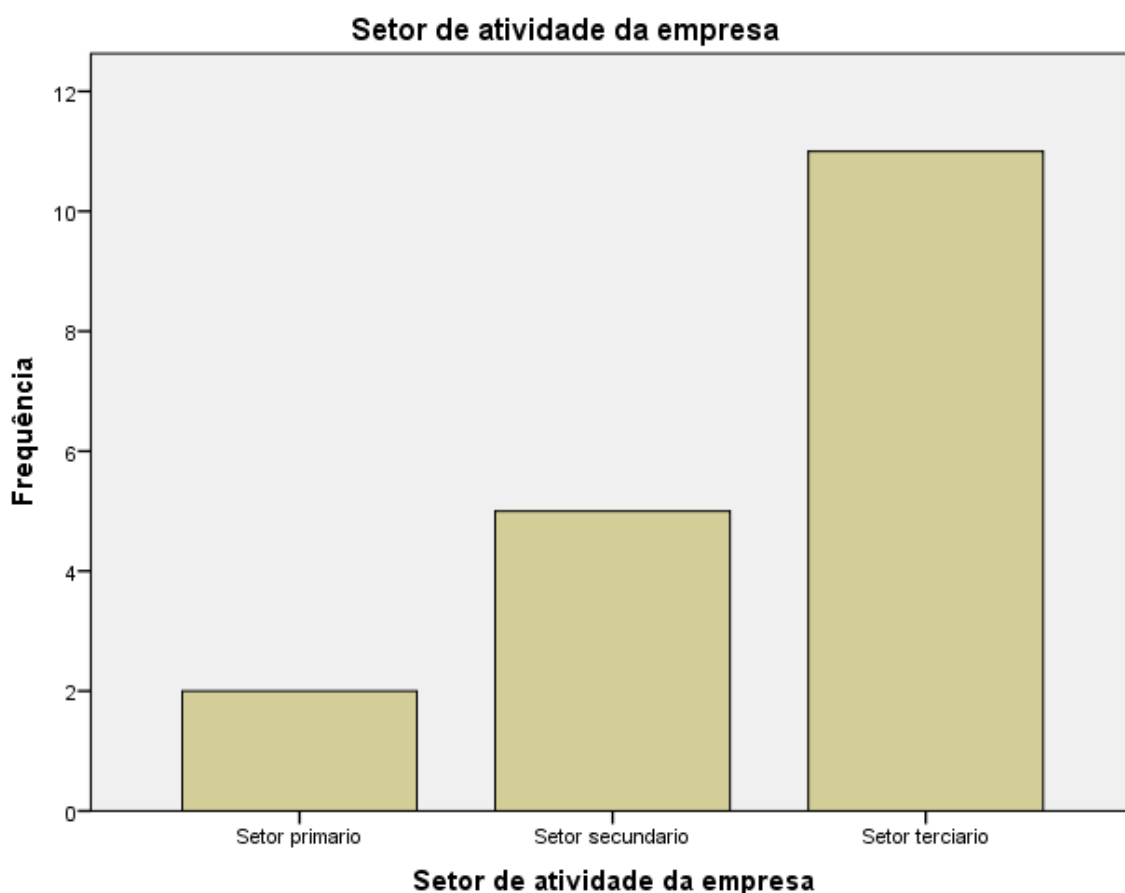
Figura 4- Dimensão das Organizações



Fonte: Elaborado por Femida Hamid

Verifica-se que a maioria (44%) tem entre 50 a 249 colaboradores, ou seja, são empresas médias. Seguindo-se as organizações grandes (27%), as pequenas (26%) e, por fim, as micro com apenas 3%. Pode-se concluir que ambos os estudos as empresas com maior percentagem tem uma dimensão de 50 a 249 trabalhadores representando as Médias empresas. Mas ao contrário do estudo em análise, este representa as organizações com menor percentagem tem mais de 250 trabalhadores.

Figura 5- setor de atividade da empresa

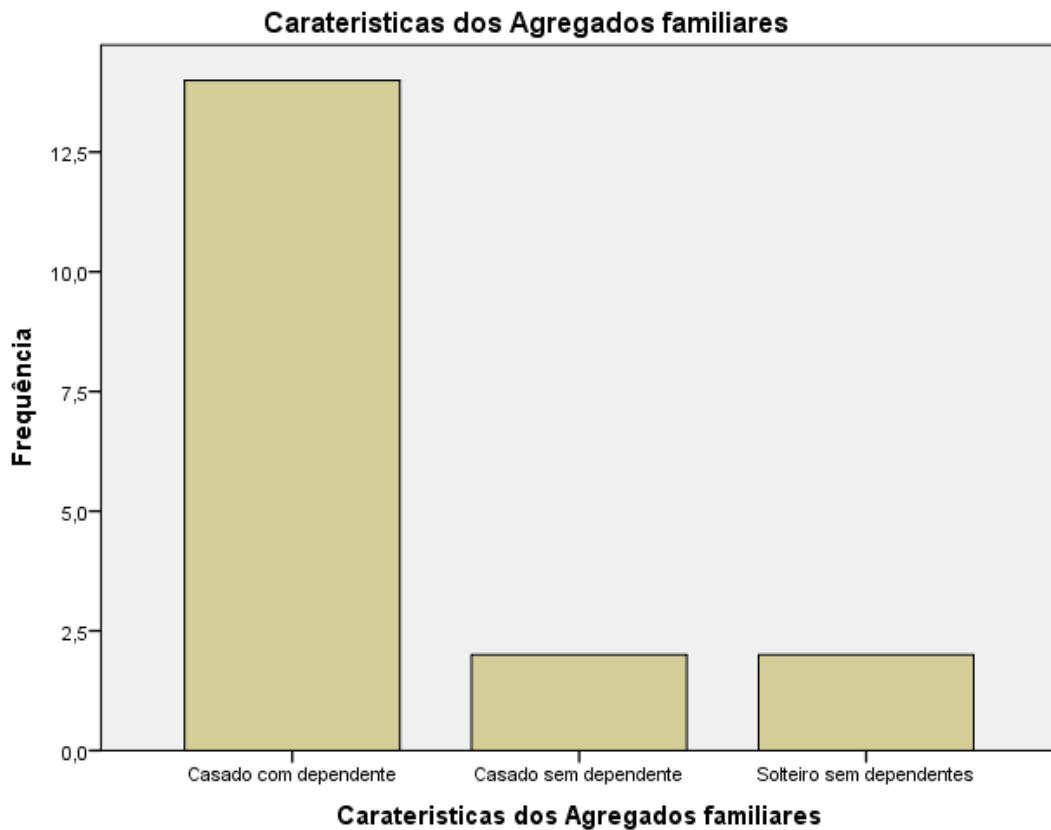


Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

O inquérito é constituído por três setores de atividades. Pela análise da figura 6 pode-se verificar que o setor terciário é o setor de atividade mais representado com uma percentagem de 61% (ver anexo 3), seguidamente temos o setor secundário com 28% e por último o setor primário com uma percentagem de 11%. Pode-se concluir então que a maioria das empresas certificadas em Portugal são do setor terciário. De modo a caracterizar mais genericamente a estrutura das empresas o ponto seguinte a analisar é as características dos agregados familiares, consoante as respostas obtidas no questionário.

Apresenta-se em baixo, figura 7 os resultados obtidos sobre as características dos agregados familiares nas empresas:

Figura 6- Caraterísticas dos Agregados Familiares



Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

Analisando a figura 7, verifica-se que a maioria dos trabalhadores nas empresas são casados com dependentes, com uma percentagem elevada de 78% (tabela – anexo 3). Posteriormente temos os casados sem dependentes e solteiros sem dependentes com a mesma percentagem de 11%. Nota-se que das empresas que responderam ao inquérito nenhuma tem solteiro com dependentes como característica dominante. Pode-se concluir que a maioria das empresas certificadas em Portugal é constituída por colaboradores casados e com dependentes o que implica que eles além de ter responsabilidades profissionais também tem responsabilidades profissionais, necessitando assim de conciliar essas duas vertentes, daí a importância da certificação da norma efr na empresa.

Conclusão: no que se refere as caraterísticas das empresas estudadas pode-se concluir que em termos de dimensão a maioria tem entre 50 a 249 colaboradores (39%), ou seja, são Médias empresas e o setor de atividade com maior percentagem é o setor

terciário (61%). Também pode-se concluir que na maioria das empresas os colaboradores são casados com dependentes (78%).

- Após analisar as características das empresas, vou agora analisar os resultados obtidos no que se refere a implementação da gestão pela qualidade nas empresas em análises, ou seja pretende saber a percentagem das empresas certificadas e quais as normas implementadas nessas empresas.

Observa-se que das 18 empresas estudadas apenas uma é que não obtém certificação em nenhuma área. As restantes, todas são certificadas. Algumas obtendo mais do que uma certificação. Das normas de qualidades mais requisitada é a ISO 9001, ou seja todas as empresas estudadas estão certificadas por esta norma, mesmo as empresas de pequenas dimensões. Na figura em baixo estão representados as percentagens das empresas certificadas pelas normas de qualidade.

Figura 7- certificações de empresas

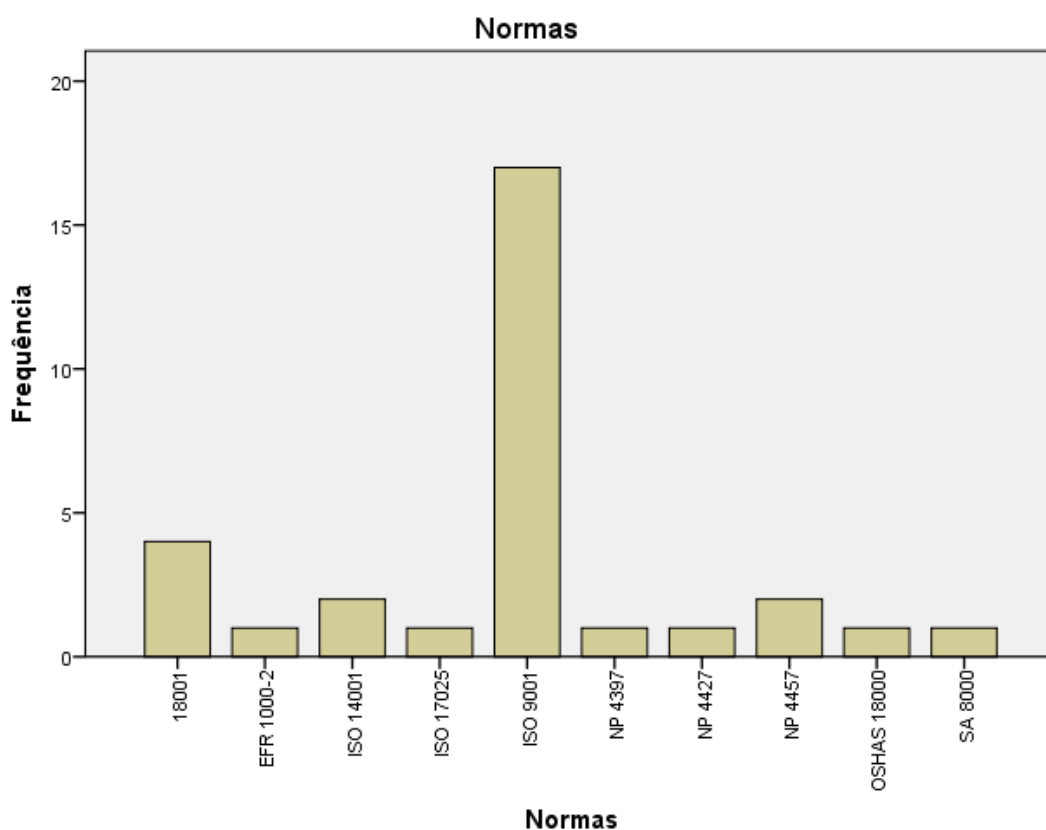


Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

De acordo com a figura 8, nota-se que a maioria das empresas estudadas são certificadas, com uma amostra de (17) ou seja apenas uma das empresas estudadas não obtém a certificação. A percentagem (94%) de empresas certificadas corresponde a quase totalidade da amostra, a empresa não certificada tem uma percentagem de 6% (ver anexo)

Ou seja todas as empresas procuram obter reconhecimento formal através de um organismo de certificação. Com isto pretendem satisfazer os seus clientes e outras partes interessadas, melhorar as suas imagens, motivar os seus colaboradores, ou seja, pretendem conseguir um conjunto de benefícios e vantagens, que só a implementação de uma norma de pode oferecer. Visto que quase todas as empresas estão certificadas, vou agora analisar as normas implementadas nas empresas. Em baixo na figura 9 está apresentado as normas implementadas pelas empresas:

Figura 8- Certificação das Normas



Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

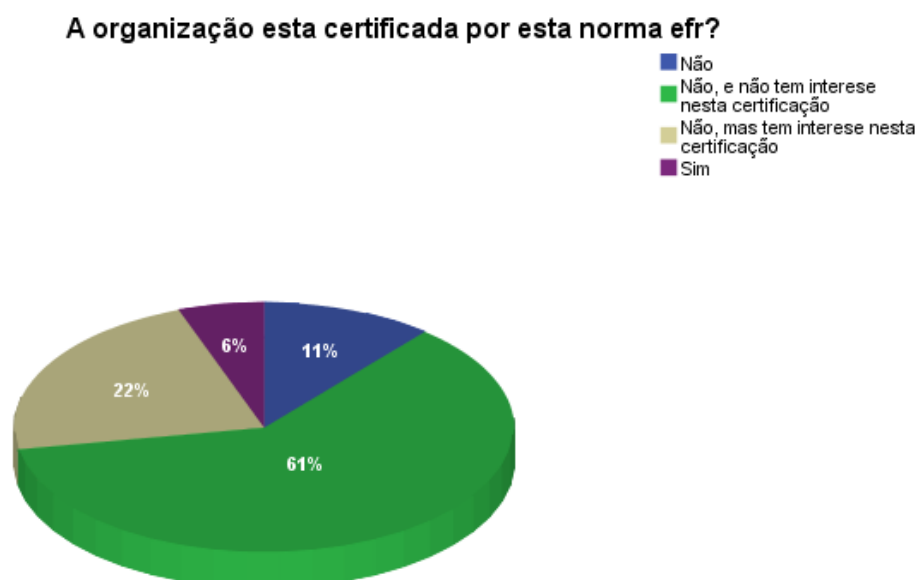
Analisando a figura 9 verifica-se que todas as empresas em estudo encontram-se certificadas pela norma NP ISO 9001:2008 (Sistema de Gestão de Qualidade) com uma percentagem de 55%. De acordo com a tabela (ver anexo 3) 4 empresas estão certificadas pela norma 18001 (Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional) representando uma percentagem de 13%, 2 estão certificadas pela norma 14001 (Sistema de Gestão

Ambiental) com 7%, 2 estão certificadas pela norma 4457 (Investigação, Desenvolvimento e Inovação) com 7% e as restantes normas SA 8000 (Responsabilidade Social), OSHAS 18000 (Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho), NP 4427 (Sistema de Gestão de Recursos Humanos), NP 4397 (Sistema de Gestão Saúde e Segurança no Trabalho), ISO 17025 (Sistema de Gestão do Laboratório), EFR 1000-2 (Entidade Familiarmente Responsável) só estão adotadas por apenas uma empresa, com uma percentagem de 3%. No ponto seguinte será abordado uma análise sobre a norma efr, pode-se constar de acordo com a figura 9 que apenas uma empresa obtém esta certificação.

- Análise dos resultados da norma efr

De acordo com a figura 10, se pode observar-se que apenas uma organização (6%) encontra-se certificada pela norma EFR (Entidade Familiarmente Responsável). Por outro lado, nota-se que 22% não estão certificadas mas tem intenções futuras de obter esta certificação (ver anexo 3). Mas a maior percentagem das empresas em estudo não tem interesse em obter esta certificação. Em Portugal apenas 5 empresas esta certificada pela norma EFR visto que é uma norma recente. Das 5 empresas certificadas apenas uma, XZ consultores respondeu ao inquérito em análise, daí ter uma amostra muito pequena sobre este tema. A figura 10 em baixo mostra os resultados das empresas certificadas pela EFR:

Figura 9- Certificação pela norma EFR



Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

Na tabela 1 verifica-se que a empresa que obtém a certificação EFR obteve a certificação no ano 2013. Segundo o questionário realizado um dos maiores motivos desta implementação é o fato destes valores da efr já estar incorporado na cultura da empresa, bem como como outros motivos já mencionadas no estudo de caso feito no capítulo anterior.

Tabela 1- Norma EFR

Empresa	Norma	Ano certificação	Motivo
XZ consultores	EFR	2013	Formalização de uma cultura existente

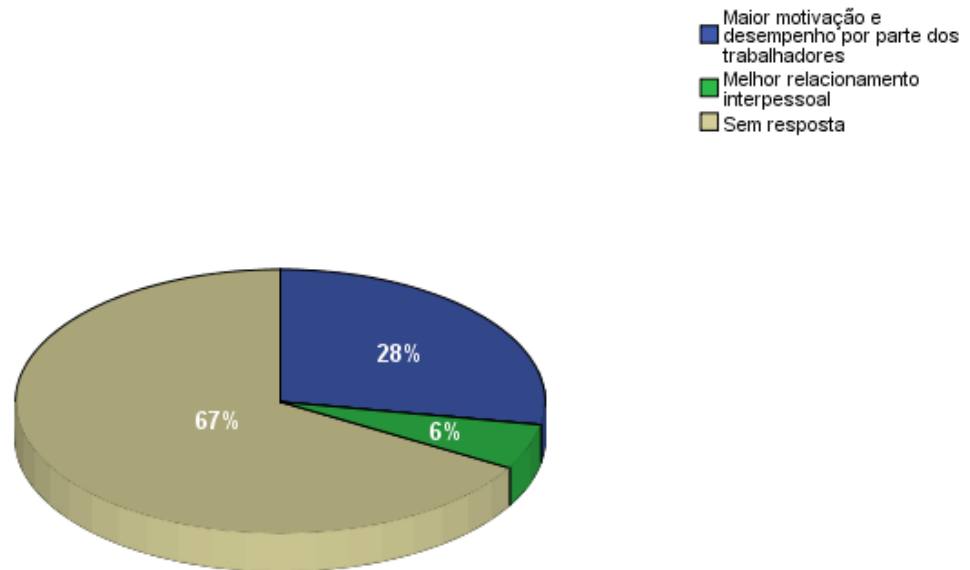
Fonte: Elaboração Própria no Excel

Devido a um número muito reduzido de empresas certificadas pela norma EFR em Portugal, apenas uma empresa em estudo obtém esta certificação. A empresa está certificada desde 2013, mas já se nota alguns resultados, como motivação dos colaboradores, melhor comunicação interna. Mas as alterações mais significativas só poderão ser vistas a longo prazo. (ver o estudo de caso). Apesar de não obter esta certificação muitas empresas consideram vantajoso implementar esta norma. A figura em baixo mostra algumas vantagens as empresas podem obter com a sua implementação (de acordo com o inquérito).

- Vantagens da implementação da norma efr. A maioria das empresas não responderam a esta questão. A figura 11 mostra que a vantagem mais relevante mencionadas por um maior número de empresas resulta da maior motivação e desempenho dos trabalhadores.

Figura 10- Vantagens da implementação da EFR

Indique quais as vantagens mais relevantes da implementação desta norma



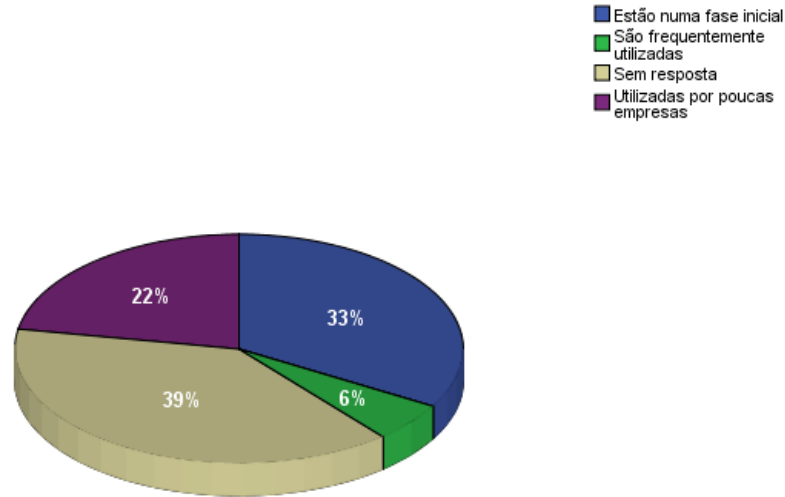
Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

A motivação e o desempenho dos colaboradores é vantagem mais mencionada pelas empresas, representando uma percentagem de 28% (ver anexo). Outro motivo também mencionada apesar de ter uma percentagem mínima (6%) é o melhor relacionamento interpessoal. Mesmo não obtendo a certificação, quase a totalidade das empresas que compõe a amostra atribuem grande importância à conciliação entre T-F. Em Portugal, como o tema conciliação entre trabalho e família é um tema recente, vou agora analisar em que fase de estudo se encontra a norma efr.

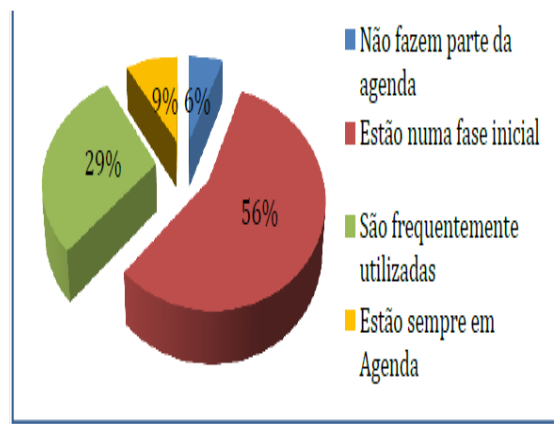
- A figura 12 mostra a classificação desta norma no contexto Português, verifica-se que no que se refere as práticas da efr a maioria das empresas em estudo reconhece que está numa fase inicial com uma percentagem de 33%.

Figura 11- Políticas efr em Portugal

No contexto empresarial Português como classifica esta norma



Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

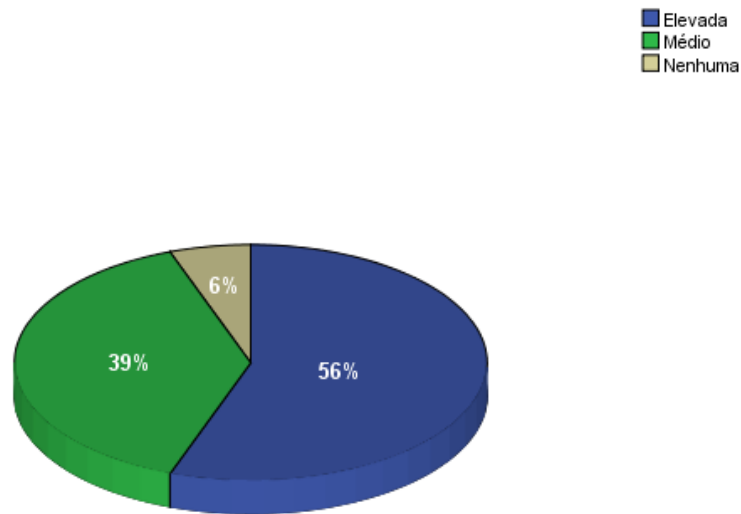


Fonte: Elaborado por Femida Hamid

Comparando este estudo com o estudo de Femida Hamid, que aplica a mesma questão sobre o tema conciliação entre T-F, a maioria das organizações que participaram no estudo (56%) reconhece que, esta norma está numa fase inicial (Figura 12). Pode-se concluir que em ambos os estudos a maioria das organizações reconhecem que esta norma está numa fase inicial. As empresas atribuem muita importância sobre o tema conciliação T-F, o ponto seguinte a ser abordado é analisar o grau de importância que as empresas atribuem a este tema.

Figura 12- Grau de importância atribuída

Qual o grau de importância que a sua empresa atribui em relação a conciliação trabalho/família dos seus colaboradores



Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

De acordo com a figura 13 podemos verificar que a maioria das atribui elevada importância à conciliação entre T-F, representando uma percentagem de 57% (ver anexo3). As restantes empresas atribui um grau médio de importância em relação a este tema, com 39%.

Na tabela 2 podemos verificar um conjunto de políticas implementadas nas organizações em relação a este tema conciliação T-F. As políticas mais adotadas pelas organizações são ausentar do trabalho por um motivo familiar e seguro de acidente. Em quase todas as organizações todos os colaboradores podem beneficiar destas medidas. De seguida temos Flexibilidade nos dias de licença e férias por período reduzido e Licença para cuidar de um familiar, em que quase todos os colaboradores podem beneficiar na maioria das empresas, apesar de que em algumas empresas estas modalidades não existem.

Já as modalidades Diminuir o horário de trabalho em troca da diminuição do salário, Licença maternidade/Paternidade superior ao que estabelece a lei e seguro de vida não existem na maioria das empresas em estudo, ou seja das empresas em análises poucos utilizam esta modalidade.

Tabela 2- Políticas conciliação Trabalho-Família

Política conciliação T-F	Não existe	Só alguns colaboradores é que podem beneficiar	A maioria dos colaboradores podem beneficiar	Todos podem beneficiar
Flexibilidade no horário de trabalho	3	6	2	7
Trabalho a tempo Parcial	8	6	3	1
Diminuir o horário de trabalho em troca da diminuição do salario	12	2	1	3
Licença maternidade/Paternidade superior ao que estabelece a lei	13	0	0	5
Licença para cuidar de um familiar	6	0	2	10
Ausentar do trabalho por um motivo familiar	0	0	2	16
Mudanças do posto de trabalho	5	2	2	9
Flexibilidade nos dias de licença e férias por período reduzido	3	2	2	11
Trabalhar em casa	9	5	1	3
Videoconferências	7	5	2	4
Assistência sanitária para familiares	10	0	1	7
Seguro de acidente	2	0	0	16
Seguro de vida	12	0	2	4

Fonte: Elaboração Própria

Conclui-se então este capítulo respondendo as questões realizadas anteriormente:

4.1. Grau de interesse das empresas Portuguesas pela norma efr

Devido a limitação de tempo disponível e a taxa de retorno dos inquéritos, este trabalho baseou apenas nas empresas Portuguesas, tendo uma limitação de empresas certificadas por esta norma. Visto que em Portugal este é um tema ainda recente, são poucas as empresas certificadas por esta norma. Apenas 6 empresas em Portugal obtêm esta norma, das quais temos:



O Santander é um grande Grupo financeiro internacional que procura dar uma rentabilidade crescente aos seus acionistas satisfazendo as necessidades financeiras dos seus clientes. Para isso conta com uma forte presença em 10 mercados principais, que combina com políticas corporativas e capacidades globais. Segundo o sítio oficial do Santander.

Segundo a Fundação MásFamilia a empresa Santander Totta é a primeira a ser certificada como Entidade Familiarmente Responsável em Portugal. Esta certificação foi avaliada pela Deloitte e pela entidade certificadora SGS ICS Portugal. Foi atribuída pela FMF como reconhecimento das medidas que o Banco tem vindo a adoptar para apoiar os colaboradores a conciliar a vida profissional, familiar e pessoal e a promover a igualdade de oportunidades. Em 2007

O Banco Santander Totta foi avaliado pela auditora Deloitte e pela entidade de certificação de qualidade SGS ICS Portugal e acaba de receber a certificação EFR Entidade Familiarmente Responsável, tornando-se assim na 1ª empresa em Portugal com esta certificação. Lisboa, 02 de Dezembro de 2010 - Esta certificação, atribuída pela Fundação Mais Família, representa o reconhecimento por parte desta entidade das medidas que o Banco tem vindo a adotar para apoiar os colaboradores a conciliar a vida pessoal e profissional e a promover a igualdade de oportunidades. De acordo com portal do Santander Totta este já ganhou alguns prémios devido as suas políticas com os colaboradores:

- Em 2010 foi distinguido com o prémio «Empresa Mais Familiarmente Responsável», na categoria de grandes empresas por apostar em boas praticas com os seus colaboradores.

- Em 2009 o Banco recebeu o “Prémio Excelência RH 2009”, atribuído pela Revista RH Magazine e a Selet Vedior.
- Em 2008, o “Prémio Empresa RH 08”, atribuído pela Associação Portuguesa de Gestores.
- Em 2007, implementou o Programa “Santander És Tu”, que tem vindo a provocar mudanças com um impacto direto na qualidade de vida dos colaboradores, através do lançamento de várias iniciativas.



BAXTER PORTUGAL

De acordo com o site da Baxter Portugal a Baxter está presente em Portugal há mais de 20 anos. Conta com uma equipa de cerca de 100 colaboradores.

O prestigiado Instituto Great Place to Work, reconheceu a Baxter Portugal como uma das 30 melhores empresas para trabalhar em Portugal e a 2ª melhor empresa da indústria farmacêutica.

Em 2012, a FMF atribuiu a Baxter Portugal a certificação efr – Empresa Familiarmente Responsável, distinguindo-o pelas suas políticas internas de integração, desenvolvimento e conciliação da atividade profissional e familiar dos seus colaboradores. Passa a ser a segunda empresa em Portugal a receber a certificação efr e a primeira do seu setor de atividade.



SOL DOS PEQUININOS

De acordo com site Sol dos Pequenos a empresa obteve a sua certificação em 2012, auditado pela SGS ICS- Portugal, de acordo com o documento normativo entidade

familiarmente responsável efr 1000-2, desenvolvido pela FMF. O modelo gestão efr é aplicável ao desenho e implementação de práticas familiarmente responsáveis aplicadas no Sol dos Pequenos.

O modelo de gestão de excelência que o nosso Colégio certificou pela Fundação Más Família, com auditoria da SGS ICS como Entidade Familiarmente Responsável, é hoje aplicado no nosso dia-a-dia, através de um conjunto de boas práticas, que promovem e inspiram a conciliação familiar e laboral dos nossos Colaboradores, uma temática que tanto nos preocupa pelo impacto que sabemos ter na primeira infância.

Sabemos que a motivação e o compromisso dos nossos Colaboradores aumentaram e a nossa equipa está mais feliz, equilibrada e comprometida! Trabalhamos com imenso empenho mas com maior descontração, pois todos sabem que conciliar a vida pessoal e o trabalho é uma prioridade da gestão de topo do Sol. Sabemos que Trabalho com + Criatividade laboral – Tempo = \geq Produtividade. O equilíbrio Família e Trabalho é uma responsabilidade da gestão de topo das empresas portuguesas.



A Energias de Portugal é uma empresa do sector energético, verticalmente integrada, com uma posição consolidada na Península Ibérica, quer ao nível de produção, distribuição e comercialização de eletricidade, como de gás. De acordo com o sítio oficial da EDP, a EDP obteve a sua certificação efr em 2013, através da entidade certificadora SGS Portugal, de acordo com o sistema normativo efr 1000-1. Tendo o seu reconhecimento baseado na flexibilidade, respeito e compromisso mútuo pela FMF.

Segundo o sítio as medidas da EDP em Portugal, à luz da norma EFR assentam em cinco pilares:

1. Qualidade no trabalho (Protocolos facilitadores, espaço de trabalho agradáveis, Ginástica Laboral).

2. Segundo, Apoio à família (Apoio ao nascimento e adoção com 500 Euros numa conta bancária aberta em nome do bebé; Colónias de férias para os filhos de colaboradores; Prémios de cidadania para os filhos dos colaboradores).
3. Valorização pessoal e profissional (Rotas com Energia – Formação in loco, designadamente nos centros produtores da companhia; Saiba Mais Sobre - Ações de formação/esclarecimento sobre o negócio).
4. Flexibilidade temporal e espacial (Trabalho à distância; Programa de Voluntariado EDP).
5. Igualdade de Oportunidades (Provedor de Ética e Código de Ética; Protocolo Antimobing - A EDP é contra qualquer tipo de assédio, moral, psicológico, físico e sexual, Igualdade de Género - Na EDP, todos os colaboradores têm as mesmas oportunidades não havendo lugar a qualquer tipo de discriminação).



De acordo com o sítio oficial da Dianova em 2013 obteve a sua certificação EFR Economia Social (marca EFR para as organizações da Economia Social e Solitária/ Terceiro Setor), de acordo com a Norma EFR 1000-2, edição 2, auditada pela SGS e atribuída pela FMF.

É a primeira organização social em Portugal, implementando as melhores práticas orientadas à eficiência e eficácia organizacionais, e especialmente aquelas que contribuam para o aumento da satisfação e produtividade dos seus colaboradores, rumo à sua sustentabilidade.

Para Cristina Lizarza, Presidente de Direção da [Dianova](#), “A profunda modificação dos valores da sociedade, a alteração dos papéis no seio da família, o acesso da mulher ao mercado de trabalho, a dificuldade de atrair e reter talento, entre outros fatores, transformaram a igualdade de oportunidades e a conciliação da vida

profissional com a vida pessoal numa necessidade e num elemento estratégico para a competitividade organizacional. De acordo com o sítio da Dianova.

Em Dezembro 2013 estive presente, como oradora, no seminário «Gestão e Sustentabilidade das Organizações da Economia Social, promovido Cercimarante em parceria com a XZ consultores.



De acordo com o sítio oficial da FMF, a XZ consultores obteve a sua certificação EFR em 2013, pela entidade certificadora APCER. Esta certificação é obtida de acordo com o sistema normativo EFR 1000-2. (mais informação ver o estudo de caso). Além de ser uma empresa certificada, também faz consultoria efr para outras entidades.

Em Portugal também existem duas entidades certificadoras e duas consultoras efr, incluindo a XZ consultores.



De acordo com o sítio oficial da Associação Portuguesa de Certificação a APCER posiciona-se como parceiro global de negócio, disponibilizando serviços de certificação, auditoria & inspeção e educação & formação. Desde 1996 que a APCER - Associação Portuguesa de Certificação é a entidade certificadora de referência em Portugal, que lidera o mercado pelo rigor, pela diversidade da oferta, pelo investimento em inovação e desenvolvimento de novos produtos e pela cultura de exigência e responsabilidade. Tem como missão, auditar e certificar em todo o mundo, com competência e confiança para

benefício dos seus clientes. E a sua missão é ser reconhecida como uma empresa de auditoria e certificação global. De acordo com a APCER a EFR tem as seguintes vantagens: melhoria da imagem corporativa e da marca, aumento da produtividade e competitividade, Atração e retenção de talentos e atração de investimentos socialmente responsáveis, através da clara comunicação dos valores da organização.



A SGS, Sistema de Gestão de Qualidade oferece serviços independentes que melhoram a vida de milhões de pessoas em todo o mundo. Somos líderes em serviços de inspeção, verificação, análise e certificação.

Os serviços de certificação permitem que uma organização demonstre que os seus produtos, processos, sistemas ou serviços estão em conformidade com as regulamentações e normas nacionais e internacionais. A SGS ajuda essas organizações a obter a certificação necessária para que possa comercializar os seus produtos em mercados-alvo, dando-lhe a garantia que precisa, em qualquer lugar do mundo.

Enquanto Organismo de Certificação, a SGS foi o primeiro a obter a acreditação para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade em 1998. Desde então, sempre liderou o mercado, inovando nos serviços, de acordo com as principais tendências internacionais, podendo oferecer certificação de acordo com cerca de 100 normas nacionais e internacionais. De acordo com o sítio oficial da SGS.

De acordo com o sítio oficial da SGS, trabalhar com a SGS traz muitas vantagens como, Reconhecimento mundial das Marcas de Certificação; Partilha de know-how internacional; Bolsa de Auditores altamente qualificados; Seleção de Auditores adequada à realidade e atividade de cada Organização; Atendimento personalizado e soluções idealizadas à medida da sua Organização e Procedimentos rápidos e eficientes, assegurando processos expeditos.

Segundo a mesmo, a certificação efr baseia-se em três fases:

1- Conceção e implementação- As organizações devem implementar o modelo de gestão de acordo com o referencial efr 1000, cujos requisitos incluem pontos como Políticas e Medidas, Objetivos de Melhoria, Processos, Indicadores efr, Comunicação e Formação Interna, entre outros.

2- Certificação- Quando as organizações se considerarem preparadas, a SGS procederá à sua avaliação. Esta tem o objetivo de comprovar o cumprimento dos requisitos de Certificação e é efetuada com base numa auditoria externa e em entrevistas diretas aos trabalhadores.

3- Certificado e Marca efr- Após a avaliação, a SGS envia os seus resultados para a Fundação Másfamilia. Quando se verifica o cumprimento dos requisitos de Certificação, é emitido o certificado e é atribuída a marca efr à organização que, agora, consegue obter o reconhecimento público das suas boas práticas de gestão ao nível da conciliação entre a vida profissional e familiar.

Foram enviadas inquéritos para todas as empresas mencionadas, mas só houve retorno da resposta apenas de uma empresa certificada por esta norma. Mesmo não obtendo esta certificação, a maioria das empresas inqueridas consideram relevante a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar. Como se pode observar através da tabela 2 que na maioria das empresas estão incutidas as políticas e praticas de conciliação. A maioria dos colaboradores podem beneficiar destas políticas, principalmente ausentar do trabalho por um motivo familiar. Todos consideram que uma das maiores vantagens da implementação desta norma é maior motivação e desempenho por parte dos colaboradores. Podemos concluir que o impacto dos valores da conciliação trabalho família é muito importante para a sustentabilidade da empresa, porque isso implica um conjunto de culturas e critérios sociais, ambientais na gestão da empresa. A maioria das empresas que responderam ao inquérito dão elevado grau de importância a esta certificação mas não tem interesse na certificação desta norma.

4.2. Impacto da conciliação vida profissional e a vida familiar em Portugal

Para responder esta questão, achamos pertinente analisar esta conciliação não só em Portugal como também noutros Países da Europa.

Figura 13- Qualidade do trabalho e qualidade de vida na Europa

País	Bem-estar no	Satisfação	Satisfação com os	Bem-estar
	trabalho ² (escala: 1-7)	com a articulação trabalho-família ³ (escala: 1-5)	domínios da vida ⁴ (escala: 1-5)	subjectivo ⁵ (escala: 1-7)
Finlândia	4,62	3,42	3,89	4,86
Suécia	5,03	3,49	4,09	5,04
Holanda	5,30	3,63	3,94	4,99
Alemanha	4,66	3,37	3,70	4,71
Reino Unido	4,20	3,19	3,80	4,14
Portugal	5,11	3,18	3,61	4,43
Hungria	4,97	3,24	3,81	4,23
Bulgária	4,78	3,36	3,71	4,21

Fonte: Inquérito Quality of Life in a Changing Europe, 2007

De acordo com a tabela 15, podemos ver que a nível de satisfação com a articulação T-F e a satisfação com os domínios da vida, Portugal ocupa o posicionamento mais baixo da tabela. Mas no geral a diferença entre os outros Países são significativos. Os países onde o bem-estar no trabalho é mais alto são Suécia, Holanda e Portugal. A articulação T-F é mais elevado na Holanda, ou seja, a conciliação T-F são mais harmoniosas comparando com os outros Países da tabela. Segundo o estudo realizado por Eduardo Rodrigues, at all o apoio institucional varia de País para País, embora essa variação possa ser significativa, ou seja:

- Nos países como a Alemanha e a Holanda, o apoio institucional à conciliação entre trabalho e família é mais modesto, sendo maioritária a existência de situações em que o elemento feminino do casal trabalha a tempo parcial e o masculino a tempo inteiro.
- No Reino Unido o apoio público destinado à articulação trabalho-família é baixo, sendo a ênfase colocada no mercado como local ideal para a prestação de serviços.
- Em Portugal surge como um exemplo do regime sub-protector, sendo caracterizado pelos níveis reduzidos de proteção estatal à combinação de trabalho com vida familiar, menor flexibilidade do mercado de trabalho em

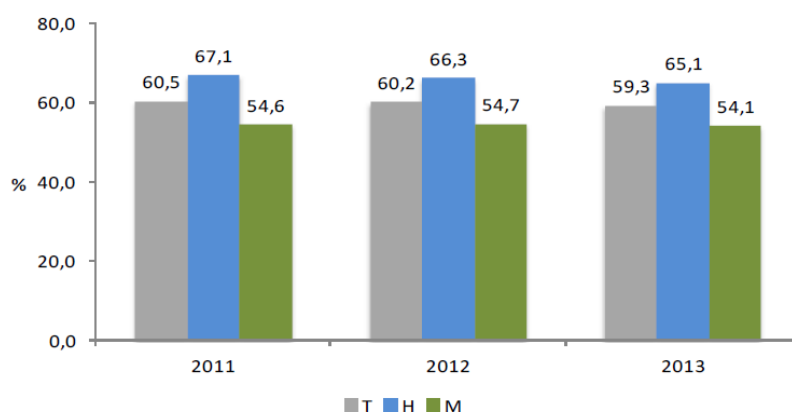
termos comparativos e também baixo nível de vida relativamente à maioria dos outros países da Europa Ocidental. Conclui-se então que Portugal mantém uma boa posição no que diz respeito a qualidade de trabalho e qualidade e vida, relativamente aos outros Países da União Europeia, mencionados na tabela.

Atualmente em Portugal este tema Conciliação T-F tem sido muito abordado, em baixo será apresentado algumas dessas situações considerados mais pertinentes para este estudo:



Igualdade entre Homem e Mulher no Trabalho

Figura 14- Taxa de atividade em Portugal, por sexo de 2011 a 2013



Fonte: INE, Inquérito ao Emprego

Segundo o CITE a taxa de atividade (15 e mais anos), em Portugal, fixou-se nos 59,3% em 2013, sendo de 54,1% para as mulheres e de 65,1% para os homens, originando um diferencial entre as taxas dos homens e das mulheres na ordem dos 11. Nota-se que a taxa de atividade das mulheres é sempre inferior à dos homens em todos os anos.

De acordo com o CITE em Portugal, no quadro da responsabilidade social das empresas, ganharam relevo as políticas de igualdade de género e, para esta ser alcançada, o desenvolvimento de medidas de conciliação trabalho-família. Apesar que atualmente devido a crise existente algumas empresas tendam a recuar nas suas políticas de responsabilidade social no intuito de reduzir despesas. Aquelas que ariscam e que

promovem a conciliação trabalho-família e a igualdade de género - se transformam em ganho e fator de competitividade. Mulheres e homens que conseguem gerir equilibradamente as várias esferas das suas vidas, investem o seu potencial de competências em benefício da empresa ou organização onde trabalham, enquanto quem está continuamente sujeito a condições de trabalho demasiado penosas e pressionantes, acaba por diminuir a sua motivação. Culturas organizacionais preconizadores de longas horas de trabalho, que não reconhecem lugar para a vida privada, tendem a ter como resultante empenho mais reduzido, taxas elevadas de absentismo por doença e maiores dificuldades na retenção de pessoal altamente qualificado. Portanto é vantajoso para a empresa investir nessa cultura de responsabilidade social.



Funchal distinguido como Autarquia Familiarmente Responsável

A Câmara de Funchal foi distinguida como autarquia familiarmente responsável pelo observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis (OAFR). Segundo o sítio oficial da Câmara de Funchal esta é quinta distinção.

Este reconhecimento resulta de um inquérito realizado pelo Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis ao nível nacional ao qual responderam 98 autarquias e onde foram analisadas as políticas de família dos municípios em dez áreas de atuação:

1. *Apoio à maternidade e paternidade;*
2. *Apoio às famílias com necessidades especiais;*
3. *Serviços básicos;*
4. *Educação e formação;*
5. *Habituação e urbanismo;*
6. *Transportes;*
7. *Saúde;*
8. *Cultura, desporto, lazer e tempo livre;*

9. *Cooperação, relações institucionais e participação social;*

10. *Outras iniciativas.*

Foram ainda analisadas as boas práticas das autarquias para com os seus funcionários autárquicos em matéria de conciliação entre trabalho e Família. A Câmara Municipal do Funchal também quer criar uma estratégia municipal para a igualdade de género que terá evidentes repercussões positivas no combate à violência contra as mulheres.



Governo lança campanha de promoção da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar:

Relativamente a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, Teresa Morais, Secretária de Estado dos Assuntos Parlamentares afirmou, segundo o portal do governo de Portugal, que *«as dificuldades de conciliação pesam mais sobre umas do que sobre outros»*. Segundo a mesma a flexibilidade dos horários laborais tem potencialidades muito positivas em matéria de conciliação, *«desde que não produza o resultado de provocar o afastamento das mulheres das empresas e, conseqüentemente, uma dificuldade ainda maior de aceder a lugares de direção e Também por isto deve haver equilíbrio e igualdade na flexibilidade em matéria de horários de trabalho de mulheres e de homens, na utilização das licenças parentais e outras licenças especiais previstas na lei»*, acrescentou a *Secretária de Estado da Igualdade»*.

Octávio Oliveira, Secretário do Estado do Emprego, também salientou a importância da conciliação para a sociedade: *«A conciliação entre a vida profissional e a vida familiar é um objetivo que estando relacionado com a igualdade de género, por força da crescente participação da mulher no trabalho e na desproporcionada organização e gestão dos assuntos da família, é um desafio e um objetivo para a sociedade, pois os progressos que registamos serão mais-valias: para a família que terá um melhor enquadramento e atenção; para a participação da mulher na vida social e profissional; para as empresas que poderão obter ganhos de produtividade e uma melhor realização dos recursos humanos; para a sociedade pela diminuição de situações de conflito e com melhores índices de integração e inclusão»*.

Ele também acrescenta que a atual sociedade abre igualmente novas perspectivas para a conciliação. *«As transformações sociais resultantes dos novos modelos de estrutura e vivência familiar, com crescimento dos núcleos familiares monoparentais, e os aspetos demográficos, derivados da baixa natalidade e do envelhecimento, dificultam a conciliação entre a vida familiar e a vida laboral, enquanto as tecnologias de informação e a economia digital abrem crescentes perspectivas sobre uma organização de trabalho, mais flexível, na gestão de tempos e horários».*

Esta campanha lançada pela CITE, tem como finalidade sensibilizar os principais agentes do mercado de trabalho para a promoção da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, entendida como um dos principais fatores para o incremento sustentável da igualdade de género no trabalho, ou seja incentivar as empresas a investir mais nessa conciliação, uma vez que segundo a mesmo, a conciliação conduz a melhor competitividade, uma maior produtividade e maior motivação por parte dos colaboradores.



PARLAMENTO EUROPEU

Para comemorar os 20 anos do Ano Europeu da Família, o Parlamento Europeu designou 2014 como o Ano Europeu para a conciliação da vida profissional e vida familiar. Segundo este, esta conciliação é um importante meio para assegurar a igualdade entre mulheres e homens. O apoio a estas medidas permitirá uma maior possibilidade de escolha para equilibrar o trabalho e a vida familiar em função das necessidades e preferências indivíduos e também pode contribuir para a alcançar grandes objetivos das políticas da EU. As políticas que apoiem a conciliação do trabalho com a vida familiar, e instrumentos como o FSE, podem reduzir as desigualdades salariais entre os géneros e constituir um elemento fundamental para o emprego sustentável e para uma recuperação baseada no rendimento, ter um impacto positivo na demografia e permitir àqueles que têm pessoas a cargo desempenharem as suas responsabilidades. Segundo o portal do Parlamento Europeu é necessário aumentar a ajuda financeira concedida às medidas que permitem às mulheres e aos homens conciliar melhor a vida profissional e a vida familiar.

Podemos concluir que este tema está cada vez mais em destaque em Portugal. O seu impacto em Portugal é positivo. Pelos dados obtidos no inquérito concluímos que a maioria das empresas que responderam ao inquérito atribuem elevada importância a este tema. Analisando as informações em cima nota-se que são muitos os benefícios e vantagens que as empresas poderão obter se implementar estas medidas. O governo tem vindo cada vez mais a investir e a apoiar as medidas de conciliação. Já estamos a abordar as vantagens desta conciliação, de seguida será apresentadas algumas vantagens de acordo com algumas entidades, de modo a responder a terceira e última questão deste estudo.



4.3. Vantagens e benefícios da implementação da norma EFR

Segundo a APCER as vantagens da certificação EFR são as seguintes: Melhoria da imagem corporativa e da marca, Aumento da produtividade e competitividade, Atração e retenção de talentos e Atração de investimentos socialmente responsáveis, através da clara comunicação dos valores da organização.

De acordo com a FMF, as vantagens mais comuns da implementação da efr são as seguintes: melhoria da imagem corporativa e da marca, atração e retenção dos colaboradores, produtividade e competitividade e a atração de investimentos socialmente responsáveis.

Das empresas que responderam ao inquérito, as respostas obtidas e esta questão foi unanime, ou seja, a maioria respondeu que motivação e desempenho por parte dos trabalhadores é a maior vantagem para implementar esta norma. Ao implementar esta norma na cultura da empresa, os colaboradores tem mais tempo para a família e para o trabalho uma vez que consegue conciliar estas duas vertentes, através da flexibilidade do horário de trabalho, trabalho a tempo parcial, licença para cuidar de um familiar ou de um filho menor, ou seja são varias os princípios que os utilizadores podem utilizar para conciliar a vida profissional e a vida familiar garantido a satisfação o seio familiar e satisfação e aumento de produtividade na empresa.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

Nesta última fase pretende-se expor as principais conclusões a que levou este estudo empírico e a relevância deste trabalho para o tema conciliação entre a vida profissional e a vida familiar num Grupo de empresas Portuguesas. Também são apresentadas ainda algumas limitações do estudo e as propostas para futuras pesquisas.

5.1. Conclusões Gerais

Ao longo deste estudo procurou-se analisar o impacto da conciliação da vida profissional e vida familiar em Portugal, assim como as vantagens da implementação desta norma.

Esta conciliação é mais difícil para as mulheres uma vez que além da vida profissional também continua responsável pelas tarefas domésticas e organização familiar. Apesar que atualmente os homens estão mais integrados e familiarizados com os afazeres domésticos. Como já foi referido anteriormente a taxa de atividade das mulheres em Portugal é inferior à dos homens, apesar de que tem aumentado o número de mulheres no mercado de trabalho, ainda continua inferior à do homens. Para que esta conciliação entre T-F funcione é necessário que haja uma certa igualdade no trabalho entre o homem e a mulher, assim como os restantes princípios da implementação da efr.

As medidas e políticas desenvolvidas dentro da empresa podem facilitar esta relação T-F através da flexibilidade do horário de trabalho, melhoramento do ambiente de trabalho, licença para cuidar para cuidar de um familiar, entre outros que já foram mencionados anteriormente, de modo a reduzir a taxa de absentismo e a aumentar a produtividade na empresa.

Devido a baixa taxa de retorno por parte das empresas, a amostra obtida foi baixa, e isto comprometeu um pouco a análise dos resultados. Com os resultados obtidos podemos concluir que a maioria das empresas em estudo são do setor terciário e quase a totalidade é certificada pela norma ISO 9001 e a maioria dos colaboradores nas empresas são casados com dependentes. A conciliação entre T-F facilitava muita a vida desses colaboradores, uma vez que teria mais tempo para cuidar dos filhos.

Apesar de a maioria da elevada importância a este tema, apenas uma empresa é certificada por esta norma e o motivo desta implementação é a formalização de uma cultura já existente. Em termos de políticas da conciliação T-F, de acordo com o inquérito,

quando existe, em média a maioria dos colaboradores o podem beneficiar. E a política mais concretizada é a ausentar do trabalho por um motivo familiar, ou seja, é a mais adotada pelas organizações em análise.

Em Portugal apenas 6 empresas obtém a certificação da efr. Apesar de que segundo as informações obtidas ao longo do estudo, podemos concluir tende a aumentar, ou seja, o interesse das empresas em Portugal tem vindo a aumentar. A conclusão final que podemos obter com este estudo é que o impacto da conciliação entre a vida familiar e a vida profissional é positivo em Portugal, trazendo muitas vantagens e benefícios com esta implementação.

5.2. Limitações do Estudo

Este estudo teve algumas limitações, assim como para outros estudos. Primeiramente, porque obtive um menor numero de amostra, foram enviado vários inquéritos mais foram poucas as respostas obtidas. Taxa de retorna baixa por força da necessidade da altura de muita ocupação das entidades e também por ser um período de férias. Segundo porque é um tema atual aqui em Portugal e existem poucos estudos para poder basear. Terceiro e ultimo, a efr é uma norma criada pela FMF em Espanha, e por ser uma norma recente são poucas as empresas Portuguesas certificadas pela mesma, daí a obtenção de uma amostra bastante pequena. Do inquérito realizado apenas uma empresa era certificado por esta norma. (das outras 3 empresas certificadas por esta norma em Portugal, não obtive uma resposta ao inquérito).

5.3. Investigações Futuras

Em relação a investigação futuras sobre a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, seria enriquecedor abranger este tema em Portugal. Uma vez que este tema é pouco abordado em Portugal existindo poucos estudos e poucas empresas certificadas por esta norma seria enriquecedor, futuramente, fazer um trabalho com maior número de empresas certificadas obtendo uma amostra mais alargada e com indicadores mais concretos no âmbito da conciliação e que pudessem ser medidos e possibilitar dados de *benchmarking* nesta matéria, o que certamente iria melhorar a qualidade global das organizações

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, A. & Nunes, C. (2011). *Estatísticas e probabilidades: aplicações e soluções em SPSS*. Lisboa: Escolar Editora.

Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2008). *Conciliação entre a vida profissional e a vida privada*. Acedido em <https://osha.europa.eu/pt/seminars/emerging-psychosocial-risks-related-to-osh/speech-venues/speeches/work-life-balance>.

Almeida, F.J.C (2014). *Código de Trabalho*. Acedido em <http://www.reidoslivros.pt/wp-content/uploads/2014/04/C%C3%B3digo-do-Trabalho-P%C3%A1g-1-a-50.pdf>

Amorim, S. N. A. (2013). *Práticas organizacionais de conciliação entre o trabalho e a família: estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado). Acedido em Repositório Institucional da Universidade do Minho (<http://repositorium.sdum.uminho.pt/>)

Andrade, C. (2010). *Trabalho e Família na transição para a idade adulta*.

Andrade, M. C. P. S. M. (2006). *Antecipação da conciliação dos papéis familiares e profissionais na transição para a idade adulta: estudo diferencial e intergeracional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Porto.

Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamiento Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Lisboa.

Associação Centro de Estudos de Economia Solidária do Atlântico ACEESA (2014). *+tempo + vida*. Acedido em <http://www.aceesa-atlantico.org/noticias/ver.php?id=201>

Associação Empresarial de Portugal AEP (2006). *A ISO 9001:2000 e a Gestão da Qualidade*. Acedido em www.Aeportugal.pt

Associação Portuguesa para a Qualidade (2012). *Responsabilidade Social: a normalização Nacional e Internacional*. Acedido em http://www.apq.pt/portal/eventos/2014/Relato_Seminario_Anual_CRIS_Marco2012.pdf

Baxter (2013). *Baxter em Portugal*. Acedido em http://www.baxter.pt/sobre_a_baxter/baxter_portugal/baxter_em_portugal.html

Brandão, T. R. P. (2010). *Conciliação entre o Trabalho e a Família e processo de separação-individação em adultos emergentes*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Portugal.

Cabral, A. M. S. (2011). Conciliação ou conflito entre o trabalho e as outras esferas da vida social na inserção profissional dos diplomados do ensino superior. *International Journal Working Conditions* (RICOT Journal), Porto: IS-FLUP. Acedido em http://www.ricot.com.pt/artigos/1/ACabral_68.97.pdf

Centro de Responsabilidade e Inovação Social. (2012). *Relato do seminário anual "Responsabilidade Social: a normalização Nacional e Internacional"*. Acedido em http://www.apq.pt/portal/eventos/2014/Relato_Seminario_Anual_CRIS_Marco2012.pdf

Costa, J. C. F. (2012). *Práticas de conciliação entre o trabalho e a família: um estudo exploratório*. (Dissertação de Mestrado). Acedido em Repositório Institucional da Universidade do Minho (<http://repositorium.sdum.uminho.pt/>)

Dicionário da Língua Portuguesa sem Acordo Ortográfico. Porto: Porto Editora, 2003-2015. Acedido em <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa-ao/credibilidade>

Direcção-Geral da segurança social and Núcleo de documentação e divulgação (2007). *Conciliação da vida familiar e da vida profissional*. Acedido em http://www4.seg-social.pt/documents/10152/18931/Conciliacao_vida_fam_vida_prof

Direção Regional do Trabalho (n.d.). *Guia Regional para a conciliação da vida profissional e familiar*. Acedido em <http://www.srrh.gov-madeira.pt/Portals/5/Igualdade/GUIA%20CVPF.pdf>

Edwards, J. & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationships between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25 (1), 178-199.

Escola de Direção e Negócios (2010). *AESE e Deloitte distinguem «A Empresa Mais Familiarmente Responsável»*. Acedido em www.Aese.pt

Esteves, S.A. (2011). *Percepções sobre a Responsabilidade Social na Sonae*. (Dissertação de Mestrado). Acedido em Repositório Aberto da Universidade do Porto (<http://repositorio-aberto.up.pt/>)

Ferreira, A.M. (1999). *SPSS: Manual de Utilização*. Acedido em <http://www.ufrgs.br/gpat/wp-content/uploads/2012/05/Manual-de-Spss-pt.pdf>

Friedman, S. D., Christensen, P. & DeGroot, J. (1998). Work and life: The end of the zero-sum game. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 119-129.

Fontaine, A.M., & Matias, Marisa. (2008). *Family, work and Parenting International Perspectives*.

Fundo Social Europeu (2007). *Guía de Buenas Prácticas de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral en las Empresas*. Acedido em http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/Guia_buenas_practicas_conciliacion_vida_personal_familiar_laboral_Ayuntamiento_Madrid.pdf

Funchal Município (2015). *Funchal distinguido como Autarquia Familiarmente Responsável*. Acedido em http://www.cm-funchal.pt/politicasocial/index.php?option=com_content&view=article&id=520:funchal-distinguido-como-autarquia-familiarmente-responsavel-&catid=179:destaques&Itemid=474

Fundación másfamilia (2014). *Iniciativa EFR*. Acedido em <http://www.masfamilia.org/>

Gonçalves, M. H. S. (2011). *Articulação Trabalho-Família Vivenciada por Gestoras Portuguesas: Uma fonte de stresse ocupacional?* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Portugal

Guerreiro, M.D., & Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar: Manual para as Empresas* (4ª edição). Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. Acedido em http://www.cite.gov.pt/imgs/downloads/Boas_Praticas_de_Conciliac.pdf

Guerreiro, M.D., & Pereira, I. (2006a). *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade* (5ª edição). Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Guerreiro, M. D.; Pereira, I. (2006b). *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade* (5ª edição). Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. Acedido em <http://www.cite.gov.pt/imgs/downloads/Responsabilidade%20Social%20das%20Empresas.pdf>

Gramacho, P. C. V. G. (2012). *Conflito trabalho-família: importância das horas de trabalho e relação com o burnout e o engagement*. (Dissertação de Mestrado). Acedido em Repositório Institucional Universidade de Lisboa (<http://repositorio.ul.pt/>)

Greenhaus, J., Beutell, N. (1989). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.

Greenhaus, J.; Callanan, G., & Godshalk, V. (2010). *Intersection of work and family roles: Implications for career management*. Career Management (pp. 286-319). California: Sage Publications.

Hamid, F. A. (2012). *Práticas de Conciliação Trabalho/Família em Organizações de Excelência* (Dissertação de Mestrado). Acedido em Repositório Digital da Universidade de Coimbra (<https://estudogeral.sib.uc.pt/>)

Hart, P. (1999). Predicting employee life satisfaction: a coherent modelo of personality, work and nonwork experiences and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 564-584.

Hill, E. J. (2005), Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of family issues*, vol. 26, Pp. 793-819.

Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu (2014). *Igualdades de Oportunidades*. Acedido em http://www.igfse.pt/st_glossario.asp?startAt=2&categoryID=307

Instituto Nacional de Estatística (2014). *Estatísticas do Emprego 2014*. Acedido em <file:///C:/Users/Elisabeth/Downloads/IE2014T1.pdf>

Korabik, K., & Lero, D.S., & Whitehead, D.L. (2008). *Handbook of Work-Family Intergration: research, theory, and best practices* (1ª edição). Canadá.

Koronaïou, A. (Março 2007). *O Papel dos pais no equilíbrio da vida laboral e familiar-pessoal* (1ª edição). Atenas: *centro de pesquisa sobre temas de igualdade* (K.E.O.I.).

Leite, R. M. O (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das atividades extra-laborais*. (Dissertação de Mestrado). Acedido em Repositório Institucional da Universidade do Minho (<http://repositorium.sdum.uminho.pt/>)

Lindo, M. R., Cardoso, P. M., Rodrigues, M. E., & Wetzel, U. (2007). *Vida Pessoal e Vida Profissional: os Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro*. Acedido em http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_621.pdf

Maroco, J. (2003). *Análise Estatística: Com Utilização do SPSS* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Martinez, L. F. & Ferreira, A. I. (2010). *Análise de Dados com SPSS: Primeiros passos*. (3ª edição). Lisboa: Escolar Editora.

Mendonça, M. O. (2013). *Histórias de Conciliação Trabalho-Família vividas a dois: um estudo qualitativo com casais de duplo emprego* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Portugal

Moreira, M. M. G. (2011). *O princípio da conciliação da vida profissional com a vida familiar: algumas considerações* (Dissertação de Mestrado). Acedido em Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa (<http://repositorio.ucp.pt/>).

Movimento Internacional de Mulher (2000). *Guia Básico sobre conciliação trabalho e família: Decisões, recomendações e medidas sobre a conciliação entre o trabalho e a família preconizadas pelas organizações internacionais*. Acedido em http://www.graal.org.pt/files/guia_basico.pdf

Movimento Internacional de Mulheres (2000). *Guia de boas práticas: conciliar a vida profissional, familiar e social*. Acedido em http://www.graal.org.pt/files/guia_boas_praticas.pdf

Near, J., Rice, R. & Hunt, R. (1980). The relationship between work and nonwork domains: a review of empirical research *Academy of Management Review*, 5 (3), 415-429.

Núncio, M.J.S. (2011). *Gestão de tempo para mulheres muito ocupadas: Estratégias de conciliação entre o trabalho e a família*. (1ª Edição). Editora, Lda.

OIT (2000). *Work and Family: The way to care is to share!* Acedido em <http://labordoc.ilo.org/record/421625?ln=en>

Organização Internacional do Trabalho (2007). Igualdade no trabalho: *Enfrentar os desafios. Relatório Global de Acompanhamento da Declaração da OIT relativa aos Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho. Conferência internacional do trabalho 96.ª Sessão*. Acedido em http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/relatorioglobal_2011.pdf

Organização Internacional do Trabalho (2008). *Maternidade Segura e o mundo do trabalho*. Acedido em http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/pub_maternidade.pdf

Organização Internacional do Trabalho (2009). *Convenção 156: sobre a igualdade de oportunidades e de tratamento para trabalhadores e trabalhadoras com responsabilidades familiares, 1981*. Acedido em http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2009/109B09_150_port.pdf

Organização Internacional do Trabalho (2009). *Magazine world of work: Gender equality at the heart of decent work*. Acedido em http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_105172.pdf

Organização Internacional do Trabalho (2008). *Maternidade segura e o mundo do trabalho*. Acedido em <http://labordoc.ilo.org/record/410356?ln=en>

Organização Internacional do Trabalho (2009). *Melhores empresas: locais de trabalho que apoiam a conciliação trabalho família*. Acedido em http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/nota_3.pdf

Organização Internacional do Trabalho (2009). *O desafio do equilíbrio entre trabalho, família e vida pessoal*. Acedido em http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2009/109B09_153_p_s_e.pdf

Organização Internacional do Trabalho (2009). *Trabalho e família: rumo a novas formas de conciliação com co-responsabilidade social*. Acedido em http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2009/109B09_152_port.pdf

Organização Internacional do Trabalho (2011). *Igualdade no trabalho: Um desafio contínuo. Relatório Global no quadro do seguimento da Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho. CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DO TRABALHO 100ª Sessão*. Acedido em http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/relatorioglobal_2011.pdf

Parlamento Europeu (2013). *Ano Europeu da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar*. Acedido em <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+PV+20130311+ANN-01+DOC+XML+V0//PT>

Periard, G. (2006). *O ciclo PDCA e a melhoria continua*. Acedido em <http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>

Pocinho, M., & Figueiredo, J. P. (2000). *SPSS: Uma Ferramenta para Análise de Dados*. Acedido em http://docentes.ismt.pt/~m_pocinho/manual_SPSS.pdf

Portal Governo de Portugal (2014). *Desenvolver um projeto de Responsabilidade Social*. Acedido em http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/FerramentasdeApoio/Guiao/listagem_gui_gestao/GUI_Desenvolver_Projecto_Responsabilidade_Social.htm?Stage=17

Portal Governo de Portugal (2014). *Governo lança campanha de promoção da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar*. Acedido em <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministro-da-presidencia-e-dos-assuntos-parlamentares/mantenha-se-atualizado/20131021-seapi-see-conciliacao-vida-prof-vida-fam.aspx>

Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa. *DL n.º 167-C/ 2013, de 31 de Dezembro* (Lei Orgânica do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social) acedido em http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?artigo_id=2040A0024&nid=2040&tabela=leis&pagina=1&ficha=1&nversao=#artigo

Programa Operacional Potencial Humano (n.d.). *Igualdade de Oportunidades*. Acedido em http://www.poph.qren.pt/content.asp?startAt=2&categoryID=393&newsID=1155&cnt_offset=undefined

Projeto Ação na Conciliação Família-Trabalho (2010). *Modelo Evolutivo de Empresa Familiarmente Responsável*. Acedido em <file:///C:/Users/Elisabeth/Downloads/42483-ModeloEvolutivoEFR-070810-Final.pdf>

Quental, C. & Wetzel, Ursula (2000). *Equilíbrio trabalho – vida e empreendedorismo: A experiência das mulheres brasileira* (Pós- Graduação Salvador – BA).

Rodrigues, E & Barroso, M & Caetano, A (2010). *Trabalho, família e bem-estar: Fatores e padrões de qualidade de vida na Europa*. Acedido em http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIESWP93Rodrigues_Barroso_Caetano_002.pdf

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

Silva, M. M. C. (2007). *Vida Profissional e Familiar: Padrões de Conflito e Facilitação na Gestão de Múltiplos Papéis*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Portugal.

Silva, S. M. B. (2013). *O endomarketing como fator de sucesso nas organizações: O impacto no empenhamento e na satisfação dos clientes internos da empresa PT PRO*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Comunicação Social., Portugal.

Sítio oficial da Dianova (2013). *Dianova pioneira em Portugal com certificação Modelo Gestão EFR Economia Social*. Acedido em <http://www.dianova.pt/imprensa/comunicados-de-imprensa/411-dianova-pioneira-em-portugal-com-certificacao-modelo-gestao-efr-economia-social>

Sítio oficial da EDP (2013). *EDP certificada como empresa familiarmente responsável pela Fundación Másfamilia*. Acedido em <http://www.edp.pt/pt/media/noticias/2013/Pages/EDPCertificadaComoEmpresaFamiliarmenteResponsavelPelaFundacionMasfamilia.aspx>

Sítio oficial da SGS (2011). *Certificação EFR*. Acedido em <http://www.sgs.pt/~media/Local/Portugal/Documents/Brochures/SGS-SSC-EFR-A4-PT-11-V3.pdf>

Sítio oficial do Sol dos Pequenos (2011). *Certificado EFR*. Acedido em <http://www.soldospequenos.com/?page=150>

Souza, E.S. (2007). *Um estudo sobre a repercussão do conflito trabalho- família e família- trabalho na satisfação no trabalho e na família e sua consequência na satisfação do hóspede: o caso da rede hoteleira de Porto de Galinhas*. (Dissertação de Mestrado). CPPA da Faculdade Boa Viagem. Recife, Portugal. Acedido em http://www.fbv.edu.br/_media/textos/462012171039.pdf

Randall, D. (1987). Commitment and the organization: The organization man resisted. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.

Valente, S. P. G. (2013). *Dificuldades e Estratégias de Conciliação Trabalho-Família de Professoras Geograficamente Deslocadas*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Portugal.

Vieira, J. G. V. (2006). *Avaliação do estado de colaboração logística entre Indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista*. (Tese de Doutoramento). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Brasil.

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

XZ consultores (n.d.). *Apresentação da Empresa*. Acedido em www.XZconsultores.pt

ANEXOS

Anexo 1- Tabela 3- Igualdade de Oportunidades e Tratamento: Convenções OIT

Convenção	Recomendação associada	Assunto	Data de ratificação	Diário da República	Registo BIT
C.100	R.90 (1951)	Igualdade de remuneração, 1951	D.L. 47 302 de 4.11.66	D.G. I Série nº. 256 de 4.11.66	20.02.1967
C.111	-	Discriminação (emprego e profissão), 1958	D.L. 42 520 de 23.9.59	D.G.I Série nº. 219 de 23.9.59	19.11.1959
C.156	R.165 (1981)	Trabalhadores com responsabilidades familiares, 1981	D.G. 66/84 de 11.10.84	D.R. I Série nº. 236 de 11.10.84	02.05.1985

Fonte: Organização Internacional do Trabalho

Anexo 2- Ciclo de Deming

Segundo o *site* Sobre Administração o **Ciclo PDCA**, também conhecido como **Ciclo de Shewhart** ou **Ciclo de Deming**, é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas do mundo todo. Este sistema foi concebido por Walter A. Shewhart e amplamente divulgado por Willian E. Deming e tem como foco principal a **melhoria contínua**.

Figura 15- Ciclo PDCA



Fonte: Portal da Sobre Administração

Esta figura 2 demonstra a representação gráfica das fases da **PDCA** sendo que a primeira fase **Plan** (planejar) em que se definem as metas e ideias do processo analisado, estabelecendo os métodos para a sua consecução. Na segunda fase **Do** (Dirigir, fazer, execução), é preciso realizar todas as atividades que foram previstas e planejadas dentro do plano de ação. Na terceira fase **Check** (Corrigir, verificar), após planejar e pôr em prática, o gestor precisa monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos com a execução das atividades. Avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, com objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios específicos. Na quarta etapa **Act** (Ação), é preciso tomar as providências estipuladas nas avaliações e relatórios sobre os processos. Se necessário, o gestor deve traçar novos planos de ação para melhoria da qualidade do procedimento, visando sempre a correção máxima de falhas e o aperfeiçoamento dos processos da empresa.

Anexo 3 – Tabelas realizadas no SPSS

Tabela 4- Números de trabalhadores na organização

	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 10 a 49 trabalhadores	6	33,3	33,3	33,3
50 a 249 trabalhadores	7	38,9	38,9	72,2
Mais de 250 trabalhadores	2	11,1	11,1	83,3
Menos de 10 trabalhadores	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

Tabela 5- Setor de atividade da empresa

	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Setor primário	2	11,1	11,1	11,1
Setor secundário	5	27,8	27,8	38,9
Setor terciário	11	61,1	61,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Casado com dependente	14	77,8	77,8	77,8
Casado sem dependente	2	11,1	11,1	88,9
Válido Solteiro sem dependentes	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Tabela 4- Características dos Agregados familiares

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

Tabela 6- Empresas certificadas

	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Não	1	5,6	5,6	5,6
Válido Sim	17	94,4	94,4	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

Tabela 7- Normas certificadas pelas empresas

	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 18001	4	12,9	12,9	12,9
EFR 1000-2	1	3,2	3,2	16,1
ISO 14001	2	6,5	6,5	22,6
ISO 17025	1	3,2	3,2	25,8
ISSO 9001	17	54,8	54,8	80,6
NP 4397	1	3,2	3,2	83,9
NP 4427	1	3,2	3,2	87,1
NP 4457	2	6,5	6,5	93,5
OSHAS 18000	1	3,2	3,2	96,8
SA 8000	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

Tabela 8- Certificação da norma efr

	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Não	2	11,1	11,1	11,1
Não, e não tem interesse nesta certificação	11	61,1	61,1	72,2
Não, mas tem interesse nesta certificação	4	22,2	22,2	94,4
Sim	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

Tabela 9- Vantagens da implementação desta norma

	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido				
Maior motivação e desempenho por parte dos trabalhadores	12	66,7	66,7	66,7
Melhor relacionamento interpessoal	5	27,8	27,8	94,4
Total	1	5,6	5,6	100,0
	18	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

Tabela 10- Classificação da EFR no contexto empresarial Português

	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido				
Estão numa fase inicial	7	38,9	38,9	38,9
São frequentemente utilizadas	6	33,3	33,3	72,2
Utilizadas por poucas empresas	1	5,6	5,6	77,8
Total	4	22,2	22,2	100,0
	18	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

Tabela 11- Grau de importância atribuída

	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Elevada	10	55,6	55,6	55,6
Médio	7	38,9	38,9	94,4
Nenhuma	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do SPSS

Anexo 4- Guia de Entrevista:

Estou a realizar um estudo académico para a obtenção do grau de mestre em Gestão. O tema da minha dissertação é sobre conciliação entre vida profissional e a vida familiar. Pretendo dentro desta área realizar um estudo de caso sobre a sua empresa XZ consultores. Nessa medida, gostaria de realizar uma entrevista consigo sobre este tema. Desde já aproveito para agradecer a sua disponibilidade.

- ✚ Porque é que a XZ consultores apostou nas práticas de conciliação T-F?
- ✚ Os principais motivos desta escolha, e como surgiu o interesse por esta norma?
- ✚ Quais as ações utilizadas pela empresa para facilitar o equilíbrio entre T-F?
- ✚ Qual a data da implementação da efr? E a data da obtenção da certificação?
Entidade responsável pela certificação?
- ✚ Ao longo deste processo de implementação quais os maiores desafios e dificuldade encontrados?
- ✚ Como avalia a empresa antes e depois da implementação da EFR, quais as alterações verificadas?
- ✚ O Fato da empresa ser certificada pela norma efr, facilita ou ajuda na certificação de outras empresas.
- ✚ Qual a importância da Liderança, nestas questões? Como caracteriza a liderança da sua empresa, tendo em conta estas temáticas?
- ✚ Para terminar, qual a sua opinião relativamente a esta norma na empresa?

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo 5- Inquérito sobre as atividades realizadas pelas empresas para o reforço da conciliação trabalho/família.

Exmo. (a) Senhor. (a),

Encontro-me no âmbito do Mestrado em Gestão na Universidade Portucalense Infante D. Henrique a elaborar uma dissertação sobre Efr (Entidade Familiarmente Responsável), ou seja sobre a conciliação entre a vida pessoal e familiar nas organizações. Nesse âmbito a sua colaboração é essencial. Este questionário tem como objetivo analisar o impacto desta norma na sua empresa relativamente a conciliação trabalho /família.

Agradeço desde já a sua colaboração e disponibilidade.

Atenciosamente,

Elisabeth Oliveira

Nome da Empresa*

Setor de atividade da empresa

- Setor primário
- Setor secundário
- Setor terciário

Qual é o numero de trabalhadores na organização

- Menos de 10 trabalhadores
- 10 a 49 trabalhadores
- 50 a 249 trabalhadores
- Mais de 250 trabalhadores

Caraterísticas dos Agregados familiares

- Solteiro sem dependentes
- Casado sem dependente
- Divorciado
- Solteiro com dependentes
- Casado com dependente

a sua empresa é certificada?

- sim
- Não

Se sim, quais as normas?

A organização esta certificada por esta norma efr?

- Sim
- Não, e não tem interesse nesta certificação
- Não, mas tem interesse nesta certificação

Indique quando se encontra certificada por esta norma (caso tenha respondido sim na pergunta anterior)

Motivo desta implementação

Indique quais as vantagens mais relevantes da implementação desta norma

- Maior sustentabilidade na organização
- Aumento de produtividade
- Melhor relacionamento interpessoal
- Maior motivação e desempenho por parte dos trabalhadores
- Outro:

No contexto empresarial Português como classifica esta norma

- Estão numa fase inicial
- São frequentemente utilizadas
- Utilizadas por poucas empresas

Nível de acessibilidade das medidas conciliação família/trabalho

	Não existe	so alguns colaboradores é que podem beneficiar	A maioria dos colaboradores podem beneficiar	Todos podem beneficiar
Flexibilidade no horario de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho a tempo Parcial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diminuir o horario de trabalho em troca da diminuição do salario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licença maternidade/Paternidade superior ao que estabelece a lei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licença para cuidar de um familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausentar do trabalho por um motivo familiar, embora informando previa ou posteriormente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mudanças do posto de trabalho para dar respostas a determinadas necessidades dos trabalhadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade nos dias de licença e ferias por período reduzido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Trabalhar em casa (os empregados podem trabalhar em casa , evitando assim o deslocar de longas distancias ou perder tempo em engarrafamentos de ida e regresso ao trabalho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videoconferências(os colaboradores podem participar em reuniões com colegas ou clientes noutras cidades, através de videoconferências, para evitar viagens)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assistência sanitária para familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
seguro de acidente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
seguro de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual o grau de importância que a sua empresa atribui em relação a conciliação trabalho/família dos seus colaboradores

- Elevada
- Médio
- Baixa
- Nenhuma