

**Maria das Dores Guerreiro  
Vanda Lourenço  
Inês Pereira**

# **Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar**

**Manual para as Empresas**

**Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social  
Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego**

**Título:** Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar.  
Manual para as Empresas

**Autoras:** Maria das Dores Guerreiro, Vanda Lourenço e Inês Pereira

**Edição:** CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego  
Av. da República, 44 – 2.º e 5.º – 1069-033 Lisboa  
Tel.: 217 803 700 • Fax: 217 960 332 – 217 801 203  
E-mail: cite@cite.gov.pt • Sítio: www.cite.gov.pt

**Execução Gráfica:** Editorial do Ministério da Educação

**Depósito Legal:** 243 194/06

**ISBN-13:** 978-972-8399-13-9

**ISBN-10:** 972-8399-13-8

**4.ª edição revista e actualizada**

**Tiragem:** 4000 exemplares  
Lisboa, 2006

# **Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar**

Manual para as Empresas

4.<sup>a</sup> edição  
revista e actualizada



## Índice

1. INTRODUÇÃO .....	5
2. DESTINATÁRIOS .....	8
3. PRINCÍPIOS GERAIS PARA A CONCILIAÇÃO ENTRE VIDA PROFISSIONAL E VIDA FAMILIAR .....	10
3.1. Criação de serviços de acolhimento de crianças .....	10
3.2. Criação de serviços de prestação de cuidados a idosos ..	13
3.3. Licenças para pais e mães trabalhadores/as .....	14
3.4. Incentivo à maior participação do pai na vida familiar ...	20
3.5. Flexibilização da organização do trabalho .....	22
4. PRÁTICAS QUE VISAM A IGUALDADE DE OPORTUNIDADES ENTRE MULHERES E HOMENS .....	27
5. OUTROS CASOS PRÁTICOS .....	32
6. AUDITORIAS SOCIAIS: PRINCIPAIS INDICADORES DE BOAS PRÁTICAS .....	34
7. VANTAGENS PARA AS EMPRESAS .....	38
8. DIRECTIVAS EUROPEIAS .....	39
9. CONCLUSÃO .....	43
10. BIBLIOGRAFIA .....	44



## 1. Introdução

Desde a segunda metade do século XX assistiu-se a um conjunto de importantes transformações nas sociedades industrializadas. Em Portugal, essas mudanças fizeram-se sentir sobretudo nas últimas três décadas e tiveram grandes repercussões na composição socioprofissional da população portuguesa, com relevo para a crescente feminização da população activa e modos de organização da vida familiar<sup>1</sup>.

Neste período, a taxa de participação feminina no mercado de trabalho aumentou significativamente, atingindo os 60% no ano 2000, meta preconizada pela Estratégia de Lisboa para 2010. Outro dado relevante é a proporção de casais com filhos que trabalham a tempo inteiro (67%). Com efeito, as ocupações a tempo parcial, designadamente as das mulheres, são das mais reduzidas a nível europeu. São dados surpreendentes, se tomarmos em conta que ainda possuímos um grande défice de infra-estruturas de apoio à família, como sejam serviços de acolhimento e prestação de cuidados a crianças – em particular creches para crianças com idade inferior a 2 anos – serviços de apoio a idosos dependentes e os chamados serviços de proximidade.

Por outro lado, se nalguns países europeus de modernidade avançada, as elevadas taxas de actividade feminina acompanham um progressivo equilíbrio dos estatutos e papéis atribuídos à mulher e ao homem no seio do grupo familiar, na sociedade portuguesa, apesar de alguns avan-

---

<sup>1</sup> Na actualização desta edição, para além das autoras, colaboraram Maria Josefina Leitão e Joana Correia dos Santos.

ços, verificam-se ainda comportamentos bastante tradicionais no apoio à família: na maioria dos casos, a prestação de cuidados a filhos ou familiares idosos e doentes é atribuída essencialmente às mulheres.

A par disto, verifica-se um significativo acréscimo da esperança de vida, com o conseqüente aumento do número de idosos dependentes necessitados de cuidados e, também, uma quebra acentuada das taxas de natalidade, o que se reflecte na rarefacção das redes de parentes e de entreatajuda familiar.

Também o prolongamento da escolaridade nas gerações mais novas, com forte evolução nos níveis atingidos pelas mulheres, faz parte das transformações sociais emergentes na sociedade portuguesa, com reflexos na vida profissional e familiar de ambos os sexos.

Novas formas familiares, com origem, nomeadamente, em situações de divórcio ou em nascimentos fora da conjugalidade são traços característicos das sociedades modernas que se verificam em Portugal, trazendo maiores dificuldades à compatibilização de dois dos mais importantes domínios da vida social – a vida profissional e a vida familiar.

No plano económico, por sua vez, as empresas defrontam-se com novos desafios concorrenciais. Estes requerem maior competitividade não só a nível tecnológico, como cada vez mais em termos de eficiência organizacional e de recursos humanos qualificados e diversificados nas respectivas competências, o que se consegue designadamente constituindo equipas de trabalho equilibradas quanto à composição de género.



Torna-se então premente repensar as formas de organização do trabalho, no sentido de proporcionar **a conciliação entre responsabilidades familiares e responsabilidades profissionais dos trabalhadores** de ambos os sexos. Este é um tema pleno de actualidade, que tem sido amplamente discutido, e consagrado pela Constituição da República Portuguesa<sup>2</sup> e faz parte das estratégias que visam a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no trabalho, incluídas nos Planos Nacionais de Emprego desde 1998.

A implementação de políticas empresariais, que promovem a conciliação entre a vida profissional e a familiar, tende a ser alvo de discussão e incentivo por parte da União Europeia que alerta para a responsabilidade social das empresas, nomeadamente, desde a cimeira de Lisboa, em 2000, no quadro das reformas económicas e sociais da EU.

Assim, segundo recomendações da EU, a análise dos resultados de uma empresa deverá ser realizada, a partir de dois elementos: por um lado, através das suas margens de lucro, por outro, tendo em conta a qualidade de vida que proporciona aos seus trabalhadores, dentro e fora do local de trabalho.

Ora, presentemente, encontra-se em discussão, em vários fóruns europeus, a possibilidade de, a breve trecho, os processos de certificação de qualidade passarem a incluir, também, auditorias sociais sobre matérias como as políticas de conciliação entre trabalho e vida familiar.

---

<sup>2</sup> Lei Constitucional n.º 1/97, de 20 de Setembro (Quarta Revisão Constitucional).

O presente manual de boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar refere um leque de princípios e práticas que favorecem o equilíbrio entre os sexos, permitindo às mulheres mais tempo de dedicação à carreira profissional e aos homens mais tempo de dedicação à vida familiar. Mas refere-se também a formas de optimização dos recursos humanos das empresas, contribuindo de modo relevante para o aumento da produtividade e para a inovação empresarial.

São, assim, aqui apresentadas modalidades várias que visam a conciliação entre vida familiar e vida profissional, incluindo sugestões e exemplos do que se pode fazer e tem feito neste âmbito em diferentes países, e também em Portugal. Na parte final é igualmente apresentado um conjunto de indicadores que permitem às empresas aferir as suas políticas de recursos humanos e formas de organização da actividade empresarial, e seguir novos princípios no sentido de se tornarem mais inovadoras no plano social, promovendo a igualdade de oportunidades no emprego.

## **2. Destinatários**

O conjunto de princípios, sugestões e exemplos de boas práticas que a seguir se apresentam, têm como primeiro objectivo sensibilizar as entidades empregadoras. É a elas que compete fazer as devidas reavaliações e adaptações na organização laboral, tendo em conta as transformações sociais em curso nas esferas socioprofissional e familiar.

A flexibilização do tempo e das formas de trabalho, a criação de serviços de apoio à vida familiar, as licenças e outras medidas de apoio aos pais trabalhadores, são aspectos a equacionar tendo em vista o futuro das empresas. Visam estas medidas o bem-estar e a satisfação profissional dos recursos humanos, a melhoria da qualidade do produto ou serviço final por eles realizado e o criar de condições para que as empresas consigam atrair o melhor capital humano. Contribuem também para a diminuição do absentismo e para a valorização da imagem das empresas, tornando-as exemplares no que toca às questões sociais e aos valores e práticas da cidadania, em moldes que as façam atractivas para nelas quererem trabalhar os melhores profissionais.

*A cidadania empresarial*, que a nível dos países desenvolvidos se preconiza neste virar de milénio, passa por atender à componente capital humano, nomeadamente no campo da diversidade e complementaridade de géneros, mas também pelo reconhecimento das necessidades da vida pessoal e das responsabilidades familiares, tanto de mulheres como de homens trabalhadores.

Embora de modo menos directo, o manual de boas práticas para a conciliação entre vida profissional e vida familiar dirige-se também aos parceiros sociais e aos trabalhadores, sejam eles homens ou mulheres. Para estes, tem a função de dar a conhecer medidas e formas de organização do trabalho que solucionam os seus problemas, em termos de conciliação entre actividade profissional e vida familiar. É esta uma forma de os sensibilizar para questões que poderão ser objecto de negociação no sentido de se adequarem condições de trabalho às necessidades quotidianas da sociedade actual.

### **3. Princípios gerais para a conciliação entre vida profissional e vida familiar**

Sem pretensões de exaustividade, as modalidades que a seguir se apresentam visam sobretudo promover a conciliação entre vida profissional e vida familiar. São elas:

1. Criação de serviços de acolhimento de crianças
2. Criação de serviços de prestação de cuidados a idosos
3. Licenças para pais e mães trabalhadores/as
4. Incentivo à maior participação do pai na vida familiar
5. Flexibilização da organização do trabalho

#### **3.1. *Criação de serviços de acolhimento de crianças***

É comum ouvir-se dizer que a concentração e a produtividade aumentam quando os trabalhadores estão descontraídos e tranquilos, por deixarem os filhos em locais seguros e com qualidade durante o período de trabalho. É a pensar nas necessidades e preocupações dos pais trabalhadores que algumas empresas promovem medidas que visam a prestação de serviços de acolhimento de crianças, contribuindo exemplarmente para a conciliação entre vida profissional e vida familiar.

Cientes das preocupações dos seus trabalhadores a este respeito, optam pela criação de equipamentos e serviços próprios, algumas dividindo as despesas de infra-estruturas com empresas do mesmo sector ou de sectores diferentes, mas fisicamente próximas.

Outras optam por actividades pontuais, organizando programas de férias para crianças, programas pós-escola, serviço de transporte, actividades desportivas, festas, entre outras iniciativas que procuram atenuar alguns dos problemas que se colocam aos pais trabalhadores com filhos.

### **Exemplos de boas práticas:**

#### **Em Portugal**

A empresa Bruno Janz, fabricante de contadores para água e electricidade, criou uma associação em que participam a empresa e os trabalhadores, a qual conta com uma creche, um jardim de infância e uma escola primária. Apesar de inicialmente só receberem filhos de trabalhadores, alargaram o sistema de ingresso a outras crianças. Promovem actividades de índole desportiva e cultural, procurando dar às crianças uma formação de qualidade.

A TAP tem um infantário a funcionar para os filhos dos seus trabalhadores. Actualmente tem uma creche e um jardim infantil que funcionam 24 horas por dia, permitindo ao Pessoal Navegante e de Terra, que trabalha por turnos, deixar os filhos no infantário no período de trabalho nocturno.

A CP tem igualmente infantário para os filhos dos seus trabalhadores. Além disso, a CP proporciona também programas de férias para os filhos dos trabalhadores, em colónias de férias situadas em diversos pontos do país.

Na Grafe, uma empresa do ramo publicitário, os pais podem trazer os seus filhos pequenos para a empresa e assim resolver crises pontuais. O próprio espaço da empresa facilita esta opção. Registam-se exemplos de casais de trabalhadores que partilham os cuidados com os filhos na empresa enquanto aguardam a entrada destes em infantários.

Na Caixa Económica Montepio Geral são atribuídos subsídios infantis, de apoio familiar e escolar. Os serviços sociais do Montepio Geral incluem diversas acções, nomeadamente

colónias de férias para os filhos dos trabalhadores ou acordos com empresas especializadas de *baby sitting*.

O regulamento interno do Espaço T, associação para apoio à integração social e comunitária refere expressamente que é permitida a permanência no local e tempo de trabalho dos filhos dos colaboradores, quando tal presença seja necessária, por exemplo, por motivos de saúde ou incompatibilidade de horários, e desde que esta permanência não constitua um elemento perturbador para os demais.

Nos Serviços Municipalizados de Água e Saneamento da Câmara Municipal de Loures, há uma preocupação com acertar os turnos de trabalho com as necessidades dos trabalhadores com filhos pequenos. Por exemplo, os turnos de um casal de cantoneiros são facilitados de forma a que um deles possa ficar a tomar conta dos filhos.

### **Noutros países**

A empresa de serviços de Correios da Dinamarca, com 35 mil empregados distribuídos por vários locais, desenvolveu um projecto de guarda de crianças em colaboração com os Caminhos de Ferro dinamarqueses. O objectivo foi adaptar o horário de abertura e fecho das creches aos horários de trabalho dos pais, uma vez que 70% dos empregados da empresa iniciam e terminam o seu trabalho fora das horas normais de abertura e fecho dos serviços públicos de guarda de crianças. Como resultado, foi alargado o período de funcionamento das creches em 10 cidades, havendo dois infantários que funcionam 24 horas por dia.

Em França, o Hospital Saint-Camille, com 700 trabalhadores, criou uma associação de serviços local (E.V.T. – Equilíbrio Vida Trabalho) com o objectivo de fornecer aos trabalhadores do hospital vários tipos de serviços, nomeadamente: passagem a ferro, costura, refeições e outros trabalhos domésticos como por exemplo, escolha de empregadas domésticas de confiança.

Möhringer Maschinnenbau é uma empresa, na Alemanha, especializada na produção de maquinaria que trabalha a madeira. Introduziu um modelo de horário de trabalho que apelidou de "life-long". Este permite acumular horas de trabalho ao longo do

tempo de vida do trabalhador, podendo este utilizá-las em períodos em que os seus filhos ou dependentes precisem de cuidados.

A Intel Ireland Ltd investiu cerca de £600.000 (cerca de € 762.000) em programas de apoio a crianças, nomeadamente, sites on-line de apoio familiar (assistência médica, creches, etc.), fundos para cuidados infantis, programas de verão para os filhos dos trabalhadores, promoção de seminários sobre cuidados infantis para os pais, entre outros.

A Deutsche Bahn AG, na Alemanha, implementou um serviço de apoio a crianças que permite conciliar as horas laborais com a abertura dos infantários. As escalas de trabalho dos trabalhadores com filhos pequenos são ajustadas aos horários de abertura destes serviços.

### **3.2. Criação de serviços de prestação de cuidados a idosos**

O aumento de idosos dependentes a cargo de trabalhadores e a necessidade de lhes prestar cuidados especiais, pode colocar algumas dificuldades na conciliação entre vida profissional e apoio à família.

Para estes casos parece ser crucial a criação de serviços especializados na prestação de cuidados, mas também a possibilidade de os trabalhadores, homens ou mulheres, beneficiarem de regimes de trabalho facilitadores da prestação de apoio aos seus familiares idosos.

A evolução em direcção à criação de redes de serviços no domicílio bem como a existência de serviços de proximidade dirigidos às necessidades dos idosos, com quem as entidades empregadoras estabeleçam acordos preferenciais, para oferecer este tipo de apoios aos seus trabalhadores, constitui uma medida a ser encorajada nas empresas.

## Exemplos de boas práticas:

### Em Portugal

A IBM, uma empresa do ramo informático, fornece seguro de saúde não apenas aos próprios trabalhadores e descendentes mas também aos ascendentes. Muitos dos trabalhadores aproveitam assim para dar um maior apoio aos seus pais.

### Noutros países

A empresa italiana Du Pont de Nemours do sector da química e da energia, com cerca de 500 trabalhadores, implementou desde 1986 trabalhos em *part-time* para todos os níveis da carreira. O objectivo é dar aos trabalhadores a possibilidade de terem tempo para cuidarem de filhos e de idosos dependentes.

O Banco Nacional da Grécia atribui um fundo de saúde alargado aos pais dos trabalhadores, que inclui apoio económico e aconselhamento familiar.

### 3.3. Licenças para pais e mães trabalhadores/as

A implementação de uma política de conciliação entre actividade profissional e vida familiar deve garantir aos pais trabalhadores licenças para apoio à família.

Importa então frisar que uma distribuição equilibrada, entre mulheres e homens, de licenças para apoio à família, permite mais facilmente às mulheres assumirem responsabilidades no plano profissional e progredirem na respectiva carreira. Pode atenuar também a cultura da “disponibilidade total” por parte dos homens, que se verifica nalguns locais de trabalho, quase os impedindo muitas das vezes do “direito à vida privada”. Por outro lado, não marginaliza o papel do pai na edu-



cação dos filhos nem coarctada às crianças o direito de receberem cuidados e de estabelecerem vínculos com o pai.

Com vista à aplicação de medidas que visam o equilíbrio entre a actividade profissional e a vida familiar, algumas empresas ultrapassam o estabelecido por lei implementando, por iniciativa própria ou através de acordos colectivos de trabalho, licenças para apoio à família com duração superior às previstas na legislação.

Além do prolongamento das licenças para assistência à família estabelecidas por lei, há outros exemplos de medidas que melhoram as existentes, nomeadamente: mantendo o salário dos/as trabalhadores/as sem quaisquer reduções; mantendo o direito a promoções e ao mesmo posto de trabalho; permitindo o direito a redução de horário para aleitação e prestação de outros cuidados à criança, nos primeiros tempos após o nascimento; permitindo a utilização de horários em regime flexível para apoio à criança.

### **Exemplos de boas práticas:**

Na Hewlett-Packard, na Alemanha, as licenças de apoio à família ultrapassam os limites legais das licenças parentais. Esta empresa instituiu um sistema de reintegração dos seus trabalhadores após as licenças para assistência à família.

A Bayer Ac alemã, uma das primeiras empresas a receber o prémio "Total-E-Quality", oferece uma licença parental que pode ser usufruída até aos sete anos da criança. A pensar na conciliação da vida profissional e familiar dos seus trabalhadores, desenvolveu um sistema de trabalho flexível (*part-time*, por turnos, etc.) e a possibilidade de os seus empregados usufruírem de licença sabática que garante o regresso ao trabalho.

Também, na Alemanha, a Hitech International Services GmbH estabeleceu um sistema a fim de manter contacto com os empregados que usufruem da licença parental. O objectivo central é a actualização de informação durante o período da licença e a preparação do regresso ao trabalho, utilizando, igualmente para o mesmo fim, *workshops* e encontros com o departamento de pessoal.

A empresa AIB Bank, na Irlanda, é caracterizada por uma fórmula de trabalho que facilita a utilização de licenças em condições especiais, nomeadamente, pausas especiais de curta duração para os empregados em períodos que necessitam passar algum tempo com as famílias; licença por motivos de saúde, doença ou incapacitações relacionadas; pausas curtas para os trabalhadores que desejem passar o período de férias escolares com os filhos; pausa profissional por um período mínimo de 6 meses e máximo de 5 anos, etc.

## A legislação portuguesa

O Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto, e a Lei n.º 35/2004, de 29 de Julho, que regulamentou o Código de Trabalho prevêm, nomeadamente, o seguinte:

**Licença por maternidade/paternidade** – Permite à mãe ou ao pai prestarem os primeiros cuidados aos filhos recém-nascidos.

Em Portugal, a duração desta licença é de 120 dias consecutivos (acrescendo 30 dias por cada gémeo, além do primeiro). Dos 120 dias referidos, 90 têm necessariamente de ser gozados a seguir ao parto. É obrigatório o gozo de 6 semanas, a seguir ao parto, pela mãe, mas o restante período pode ser utilizado também pelo pai, em caso de morte, de incapacidade física ou psíquica da mãe ou de decisão conjunta de ambos os pais. A licença é considerada como prestação efectiva de trabalho,

salvo quanto à retribuição. Confere direito a um subsídio pago pela segurança social ou à remuneração quando se trate de funcionário da administração pública. A Lei n.º 35/2004 veio abrir a possibilidade de opção por uma licença de maternidade de 150 dias. No entanto, o subsídio ou a remuneração a auferir pelo/a trabalhador/a deixa de corresponder a 100% da remuneração de referência, passando a 80% dessa remuneração (Decreto-lei n.º 77/2005, de 13 de Abril).

**Licença por paternidade** – Para além da licença por paternidade atrás mencionada, o pai tem direito a uma licença com a duração de 5 dias úteis seguidos ou interpolados no primeiro mês a seguir ao nascimento da criança. Estes 5 dias úteis são de gozo obrigatório.

**Licença parental** – Para assistência a filhos ou adoptados e até aos 6 anos de idade, o pai e a mãe têm direito a licença parental (não paga, mas tomada em consideração para a taxa de formação das pensões de invalidez e velhice dos regimes de segurança social), a utilizar por cada um deles nas seguintes modalidades alternativas:

- a) Em tempo completo durante 3 meses;
- b) A tempo parcial durante 12 meses;
- c) Por períodos intercalados (até três) de licença parental e de trabalho a tempo parcial em que a duração total das ausências seja igual aos períodos normais de trabalho de 3 meses.

Os primeiros 15 dias de licença parental, quando gozados pelo pai, são pagos pela segurança social, ou pelo Estado, se for funcionário público – desde que esta seja utilizada imediatamente a seguir à licença por maternidade ou paternidade.

**Licença de amamentação/aleitação** – A mãe que comprovadamente amamente tem direito a uma dispensa diária, a gozar em dois períodos distintos, com a duração máxima de uma hora cada, durante todo o tempo em que durar a amamentação, salvo se outro regime for acordado com o empregador. Caso não haja lugar a amamentação, a mãe ou o pai têm direito, por decisão conjunta, a dispensa nas mesmas condições para aleitação, até a criança ter um ano de idade.

**Licença especial para assistência a filhos** – esta licença, que pode ser usufruída pela mãe ou pelo pai, tem como principal objectivo dar aos pais trabalhadores a oportunidade de passarem mais tempo com os filhos participando mais activamente na sua educação.

Em Portugal, esgotado o período de tempo da licença parental, o pai ou a mãe trabalhadores tem direito a licença especial para assistência a filho ou adoptado, a gozar de modo consecutivo ou interpolado, até 2 ou 3 anos, no caso de nascimento do terceiro filho.

Os trabalhadores que utilizem esta licença suspendem as relações laborais, designadamente, o direito à remuneração. No entanto, o período de licença especial é tomado em consideração para a taxa de formação das pensões de invalidez e velhice dos regimes de segurança social.

**Licença para adopção de menores de 15 anos** – Trata-se de uma licença exclusiva para casos de adopção de menores de 15 anos.

Em Portugal, esta licença tem a duração de 100 dias consecutivos. Sendo dois os candidatos a adoptantes, a licença pode ser repartida

entre eles. A licença a adoção é considerada como prestação efectiva de trabalho, salvo quanto à retribuição.

**Licença para assistência a pessoa com deficiência ou doença crónica** – reconhece aos pais (mãe ou pai) o direito a licença por período até seis meses, prorrogável até quatro anos, para acompanhamento de filho, adoptado ou enteado, desde que com ele resida, que seja portador de deficiência, durante os primeiros 12 anos de vida.

Estas licenças são fundamentais na promoção do equilíbrio de papéis entre pais e mães.

A lei confere ainda o direito a:

- ao pai ou à mãe trabalhadores de faltar ao trabalho até 30 dias por ano para assistência inadiável e imprescindível nos casos de doença ou acidente de filhos, adoptados ou enteados menores de 10 anos, ou independentemente da idade, se forem portadores de deficiência;
- ao avô ou à avó trabalhadores de faltar ao trabalho até 30 dias consecutivos a seguir ao nascimento de netos que sejam filhos de adolescentes com idade inferior a 16 anos, desde que com eles vivam em comunhão de mesa e habitação;
- ao pai ou à mãe trabalhadores a condições especiais de trabalho, nomeadamente a uma redução do período normal de trabalho para assistência a filho ou adoptado se o menor for portador de deficiência ou doença crónica; se se tratar de filho até 1 ano de idade, a redução do período normal de trabalho semanal é de cinco horas;

- ao pai ou à mãe trabalhadores com um ou mais filhos menores de 12 anos, ou independentemente da idade se for portador de deficiência, a trabalhar a tempo parcial ou com flexibilidade de horário.

A conciliação entre vida profissional e vida familiar passa também, por criar ao pai condições de prestação de cuidados à família, de modo a existir um maior equilíbrio na participação de homens e mulheres na educação dos filhos, bem como uma maior igualdade nas carreiras profissionais de ambos os sexos.

Nesse sentido, a criação de licenças para pais trabalhadores, com a manutenção dos vínculos contratuais, e o reconhecimento de que também os homens têm direito a assumir responsabilidades familiares e a cuidar dos filhos e de outros membros da família, são tidas como boas práticas a incentivar e a seguir pelas empresas.

### **3.4. *Incentivo à maior participação do pai na vida familiar***

Em Portugal, à semelhança de outros países, os homens trabalhadores ocupam funções a tempo inteiro e ainda fazem pouca utilização das licenças de apoio à família, embora estudos recentes revelem que nas novas gerações os homens tendem a participar mais activamente na educação dos filhos.

Cabe às empresas que visam a aplicação de políticas de conciliação entre o emprego e a vida familiar dos seus trabalhadores proporcionar uma cultura organizacional que reconheça a importância do papel do pai na socialização da criança e recomende o uso das licenças especí-

ficas criadas para pais trabalhadores, garantindo-lhes para isso a continuidade do seu posto de trabalho e a manutenção do sistema de promoções e prémios.

Empresas onde estas experiências são praticadas declaram que os trabalhadores do sexo masculino que utilizam as licenças para pais ocupando-se do cuidado dos filhos quando estes são pequenos melhoram a sua performance profissional. Tornam-se mais activos e mais colaborantes e o clima de trabalho fica mais amigável.

Entre as boas práticas no incentivo à participação do pai na vida familiar, contam-se as adoptadas por alguns países que criaram escolas específicas de aprendizagem de cuidados a crianças, dirigidas a homens. São iniciativas que deverão ser precedidas de acções de sensibilização, de modo a eliminar preconceitos e a mudar atitudes e práticas.

### **Exemplos de boas práticas:**

#### **Em Portugal**

Na IBM, tem-se procurado incrementar o papel do pai, através da divulgação nos meios de comunicação interna de depoimentos dos trabalhadores do sexo masculino que têm filhos pequenos e assumem a partilha dos cuidados familiares.

Pais trabalhadores da Caixa Económica Montepio Geral têm utilizado licenças sem vencimento para acompanhamento de filhos menores, ao abrigo da lei de protecção da maternidade e da paternidade em vigor.

#### **Noutros países**

Konrad Ess, um chefe de departamento do sector de crédito do Hypo Bank de Munich, na Alemanha, reduziu a sua semana de

trabalho para 4 dias com a intenção de poder ficar com os filhos no seu dia de folga. Quando decidiu trabalhar em *part-time*, os colegas mostraram-se cépticos, mas actualmente já encaram a decisão com normalidade. O trabalho é estritamente orientado para resultados e a sua carreira não sofreu alterações, tendo, aliás, subido entretanto um nível na hierarquia do banco.

Também na Alemanha, a empresa Freie Holzwerkstatt, em Freising, dá todos os meses aos empregados do sexo masculino a oportunidade de beneficiarem de algumas horas de licença, remuneradas, de acordo com o lema “tempo em benefício dos filhos”, horas estas que podem ser acumuladas.

Na Holanda, a Haaglanden Police Force aderiu a um sistema que facilita o apoio infantil por parte dos trabalhadores do sexo masculino que trabalham em regime de *part-time*. Esta prática promove a superação de preconceitos que atribuem à mulher a responsabilidade pelo cuidado das crianças, encorajando os homens a participar mais activamente nas questões familiares e a trabalhar em *part-time*.

### **3.5. Flexibilização da organização do trabalho**

Uma empresa que adopta medidas de conciliação entre vida profissional e vida familiar procura adequar as formas de trabalho às necessidades dos seus colaboradores. Daí decorre um maior grau de satisfação dos trabalhadores e a optimização dos recursos humanos das empresas contribuindo, desta forma, para a melhoria da qualidade do trabalho realizado e, conseqüentemente da qualidade da empresa.

Entre o leque de medidas possíveis para a flexibilização do trabalho encontram-se:



- a) Redução efectiva das horas de trabalho de modo a que a relação entre vida profissional e vida familiar seja mais equilibrada
- b) Ajustamento e flexibilização do tempo de trabalho negociando o mínimo de horas de trabalho/ano ou instituindo bancos de horas. Mais do que o cumprimento de um horário de trabalho, o trabalhador responsabiliza-se pelo cumprimento de objectivos
- c) Compactação das horas de trabalho semanal em moldes que permitam o aumento dos dias livres para descanso e para a vida familiar
- d) Adopção de modalidades de tele-trabalho, nomeadamente para trabalhadores que residam longe do local do trabalho, a fim de evitar o cansaço e a perda, em deslocações diárias, do grande número de horas que tais situações acarretam. Esta modalidade, embora careça de uma boa gestão para evitar os efeitos do isolamento, para além de evitar o dispêndio de tempo em deslocações, pode também ser um contributo indirecto para a diminuição do tráfego automóvel nos grandes centros urbanos.

### **Exemplos de boas práticas:**

#### **Em Portugal**

A empresa Bruno Janz, empresa produtora de aparelhos de precisão, permite aos seus trabalhadores disporem de um horário para almoço que pode variar entre 30 minutos e duas horas, condensando ou alargando o horário de trabalho. A ideia é facilitar aos seus trabalhadores o tratamento de assuntos pessoais ou de índole familiar.

A Caixa Económica Montepio Geral tem manifestado interesse em promover a conciliação entre vida profissional e vida familiar dos seus trabalhadores. Para tal flexibilizou os horários de trabalho. Os trabalhadores têm a possibilidade de escolher os respectivos horários dentro de modalidades determinadas, podendo inclusivamente propor a respectiva transferência para balcões cujos horários lhes são mais convenientes. Em situações específicas podem, ainda, utilizar o tele-trabalho e usufruir de um sistema que promove a mobilidade do posto de trabalho, de acordo com a localização e necessidades familiares e individuais dos trabalhadores. Os trabalhadores estudantes podem também estruturar horários compatíveis com a formação escolar.

Salvador Caetano, uma empresa do ramo automóvel, oferece aos trabalhadores a possibilidade de optarem por um regime de trabalho a tempo parcial ou a tempo integral, para facilitar a conciliação entre vida profissional e vida familiar e pessoal. Com esta mesma preocupação permite o trabalho em casa em certas ocasiões, já que os mesmos possuem pequenas oficinas. Além da boa prática de conciliação trabalho-família, a empresa garante igualmente a qualidade e rapidez do serviço.

Tavares de Oliveira, empresa de assessoria fiscal, permite aos trabalhadores concentrar o tempo normal de trabalho em menor número de dias. Com vista ao equilíbrio entre tempo de trabalho e tempo pessoal e familiar, a empresa permite a flexibilização dos horários de acordo com os projectos em que os trabalhadores estão envolvidos.

A empresa metalomecânica A. Silva Matos permite aos trabalhadores a conciliação do trabalho com formação escolar ou profissional, prevendo nalguns casos a interrupção da respectiva actividade profissional. Da escolaridade obrigatória, muitos trabalhadores passaram a situação de licenciados, sempre como empregados da empresa.

A empresa de telecomunicações Portugal Telecom organizou um sistema de gestão de horários com a criação do "banco de horas". Trata-se de uma forma de gerir com flexibilidade o tempo de trabalho a qual permite aos trabalhadores melhor conciliarem vida profissional com responsabilidades de foro familiar

e pessoal. Esta empresa tem também alguns trabalhadores com familiares deficientes em regime de tele-trabalho no domicílio e promove trabalho a tempo parcial, de 3 a 4 horas diárias, ou durante os fins-de-semana para jovens estudantes universitários.

A empresa de informática IBM promove o tele-trabalho, fornecendo aos seus trabalhadores/as um portátil e uma ligação à internet. Quando necessário, os trabalhadores podem trabalhar a partir de casa, sem que isso implique qualquer custo adicional para o trabalhador ou a empresa. Esta solução é destacada pelos trabalhadores por permitir uma melhor conciliação entre trabalho e vida familiar.

A EDP – Electricidade de Portugal gere igualmente com flexibilidade o tempo de trabalho de algumas categorias profissionais. Além do regime flexível que exige a permanência em horário fixo apenas em certos períodos do dia, cabendo ao trabalhador a gestão do restante tempo, permite a acumulação de um determinado número de horas para serem utilizadas quando os trabalhadores necessitam tratar de assuntos pessoais ou familiares.

A empresa do sector têxtil Silva e Sistelo criou um modelo de organização do trabalho através de grupos autónomos, com o objectivo de dotar as trabalhadoras de uma maior polivalência e responsabilização. Desta forma, os/as trabalhadores/as têm noção do modo de funcionamento de todo o sistema de produção e desempenham as suas funções com maior autonomia e responsabilidade. A chefia passa a ter um papel de coordenação e os/as trabalhadores/as sentem-se mais motivados, reflectindo-se tal medida na diminuição do absentismo, aspecto particularmente importante para contrariar o estereótipo que associa absentismo a mulheres. Esta empresa instalou igualmente um sistema flexível de horários, permitindo aos trabalhadores acumular horas de trabalho que poderão usufruir noutros dias do ano.

A PROCAL, uma empresa comercial de artigos para a indústria do calçado, com um tempo de trabalho de 40 horas semanais encurta a semana de trabalho para 4 dias e meio. Quando acordado com os trabalhadores, também aumentam o número de horas de laboração diária para reduzirem a semana de trabalho a 4 dias

A PLASTIDOM, uma indústria de plásticos que labora em regime contínuo, organiza 3 escalas de turnos, de 8 horas cada, de 2.<sup>a</sup> a 6.<sup>a</sup> feira e de 4.<sup>a</sup> feira a domingo, de modo a que, na passagem do 1.<sup>o</sup> para o 2.<sup>o</sup> regime de turnos os trabalhadores possam ter um período de descanso de 4 dias seguidos, do qual tomam conhecimento com a devida antecedência para programarem as suas vidas familiares.

A Heska Portuguesa – Industrias Tipográficas, S. A. desenvolve diferentes cursos e programas de instrução que têm como objetivo central dotar os seus empregados de conhecimentos práticos que facilitem a adaptação às novas tecnologias do sector.

### **Noutros países**

A Dragerwerk AG, na Alemanha, empresa do sector industrial, emprega 5 300 trabalhadores. A maior parte deles são do sexo masculino e praticam sistemas flexíveis de trabalho há mais de 20 anos. Entre os vários exemplos de horários flexíveis existentes na empresa destacam-se:

- trabalho de 32 horas por semana (duas tardes livres)
- trabalho de 20 horas por semana (trabalho em part-time)
- trabalho de 25 horas por semana (19 horas na empresa e 6 horas em casa)
- trabalho de 18 horas por semana (3 dias por semana e 6 horas por dia)
- trabalho de 20 horas por semana (partilha de um posto de trabalho por dois trabalhadores no serviço administrativo).

No departamento de aprovisionamento da empresa Beck, em Munique, o tempo de trabalho tem, desde 1978, um carácter voluntário. Durante os primeiros anos o índice de trabalhos em *part-time* aumentou de 30% para 60%. Desta forma, foi possível criar mais 10% de postos de trabalho.

A empresa alemã BMW implementou um sistema de trabalho que designou por “Bayern online”. Com este sistema permite aos trabalhadores da parte administrativa utilizar o tele-trabalho e simultaneamente a partilha de um mesmo lugar no escritório.

A Mercedes Benz, em Espanha, possibilita um horário flexível de trabalho, tanto ao nível da entrada, da pausa para almoço como em termos de conjunto de horas semanais. Assim, há uma tolerância de 10 horas que são incorporadas no mês que se segue. No Verão, caso os trabalhadores acumulem horas suficientes durante a semana, estes podem optar por não trabalhar à sexta-feira de tarde.

Na Bélgica, a empresa Dexia Bank tem um regime de flexibilidade no que concerne ao horário de início da actividade (entre as 7:30 e as 10:00 da manhã), devendo os trabalhadores cumprir um mínimo de 4,45 horas por dia. Existe a possibilidade, por parte dos mesmos, de compensar as horas restantes do período laboral noutros dias. Cerca de 2% do total de trabalhadores já optou pelo tele-trabalho, permanente ou alternado, e a satisfação, por parte dos superiores e trabalhadores, revela que tem tendência a crescer.

#### 4. Práticas que visam a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens

A implementação de estratégias e práticas de conciliação entre actividade profissional e vida familiar contribui para a promoção da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no mundo do trabalho e na sociedade em geral. As empresas que as pretendam prosseguir deverão, em primeiro lugar, proceder a uma avaliação das situações de trabalho existentes na sua organização. Para o efeito, poderá ser posto em prática um processo de recolha de informação através de questionários a trabalhadores e de entrevistas a informantes privilegiados da empresa<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Ver também o ponto 6 deste manual.

Pretende-se:

- ter uma relação do número de trabalhadores por idades, funções, antiguidade e graus de qualificação, segundo o sexo;
- obter opiniões, representações e expectativas dos trabalhadores que possam indiciar dificuldades na conciliação entre actividade profissional e vida pessoal (incluindo não só a família mas também a formação e o exercício de práticas de cidadania) bem como a existência de desigualdades no domínio das funções desempenhadas por homens e por mulheres e na progressão das respectivas carreiras profissionais.

### **Exemplos de boas práticas:**

Em Portugal, a RTP, através do Projecto CONFATRA, visou promover a conciliação entre vida familiar e trabalho profissional. Foi aplicado um questionário aos trabalhadores através do qual se identificaram as respectivas necessidades em termos de apoios e medidas várias como novas formas de organização de tempo de trabalho, o posto de trabalho partilhado, o tele-trabalho e o trabalho em horários flexíveis, a criação de uma rede de *baby-sitters* com a formação necessária à prestação de um serviço de qualidade, ou, ainda, bases de dados com serviços diversos de apoio à vida familiar. A empresa tem igualmente desenvolvido uma política de formação e integração nos seus quadros, de mulheres em áreas tecnológicas, tradicionalmente masculinas.

A empresa Bruno Janz criou recentemente o Grupo para a Defesa dos Direitos Humanos que, entre outros assuntos, pretende fornecer informação e propor aos trabalhadores a discussão da temática da igualdade de oportunidades.

A Heska, empresa do sector tipográfico, preocupada com um crescimento equilibrado e promotor da igualdade de oportunidades para todos os trabalhadores, mulheres ou homens, criou

recentemente uma Comissão para a Igualdade de Oportunidades, constituída por profissionais de diferentes departamentos da empresa. A sua primeira iniciativa neste domínio foi a divulgação do Manual de Boas Práticas.

A empresa Salvador Caetano incentiva os seus trabalhadores do sexo masculino a participar nas tarefas relacionadas com os filhos.

A TAP, empresa transportadora aérea, incentivou a entrada de mulheres para funções tradicionalmente desempenhadas por homens, tais como pilotos de linha aérea comercial, operadores(as) de rampa, técnicos(as) de manutenção de aeronaves.

A Friedrich Grohe Portuguesa, uma indústria do sector metalomecânico, tem procurado esbater a segregação horizontal e vertical a que as mulheres estão sujeitas neste sector, promovendo e apoiando a inserção de trabalhadoras do sexo feminino em áreas de actividade tradicionalmente reservados aos homens, como a actividade de lixamento/polimento.

Na Texto Editora, uma empresa de edição e distribuição de livros, a política de Igualdade de Oportunidades está consubstanciada no manual de acolhimento que é distribuído a todos/as os/as trabalhadores/as quando ingressam na empresa. O documento explicita que nenhum trabalhador pode ser prejudicado em função do sexo e que a igualdade é um princípio básico da organização. A empresa tem ainda um comité de qualidade, que zela pelo cumprimento desta política.

A empresa Silva Matos Metalomecânica S.A. incentiva os trabalhadores do sexo masculino a acompanharem os filhos nas idas ao médico.

Com a criação de práticas de conciliação entre vida profissional e familiar que promovam a igualdade de oportunidades pretende-se encontrar horários e condições de trabalho flexíveis que permitam aos trabalhadores, homens ou mulheres, melhor atenderem às necessidades

e responsabilidades das suas vidas pessoais, sem prejuízo das respectivas carreiras profissionais.

As entidades empregadoras têm um papel fundamental na concretização destes objectivos. Não só por serem responsáveis pela implementação de um conjunto de medidas que visem o equilíbrio da vida familiar e profissional, mas também por poderem sensibilizar os trabalhadores com acções específicas, garantindo-lhes os mesmos direitos no que respeita às prestações salariais e não salariais, na progressão das carreiras, no acesso à formação profissional e a outros benefícios sociais.

Entre as acções possíveis estão:

- A. Organização de formas de trabalho que promovam a harmonização da vida profissional e familiar: horários adaptados às necessidades familiares, trabalho repartido, possibilidade de acumular horas de trabalho permitindo aos trabalhadores ter dias livres; evitar reuniões e acções de formação fora do horário laboral.
- B. Igualdade no acesso às diferentes funções e às promoções e outras formas de valorização das carreiras profissionais
- C. Criação de bases de dados com todo o tipo de serviços que possam ser úteis aos trabalhadores com filhos ou idosos dependentes: creches, infantários, centros de dia, serviços de assistência a idosos, serviços de proximidade como sejam as lavandarias, as engomadorias, prontos a comer, entre outros.
- D. Designação de uma pessoa do departamento de recursos humanos que inclua nas suas funções a gestão desta base de dados e que



atenda às necessidades dos trabalhadores da empresa, estabelecendo o contacto com os serviços solicitados pelos trabalhadores.

- E. Criação de uma sala na empresa devidamente equipada e com pessoal qualificado, cujos serviços possam ser adquiridos quando necessário, para os trabalhadores aí deixarem as crianças. Este serviço poderá funcionar durante todo o ano ao longo do período normal de trabalho, durante parte do dia ou apenas durante o período de férias escolares.
- F. Organização, durante o período de férias escolares ou fora do horário lectivo, de visitas a museus, excursões, ou outras passeios para os filhos dos trabalhadores.
- G. Organização de serviços de prestação de cuidados ao domicílio para trabalhadores com pais idosos a seu cargo.
- H. Desenvolvimento de formas de contacto com a empresa, através de cursos de formação ou de informação regular sobre a situação da empresa, para os trabalhadores que interrompem as suas funções por tempo determinado ou que trabalham em regime de tele-trabalho e não interagem com outros colegas.
- I. Garantia, às trabalhadoras grávidas, de condições de trabalho que não apresentem qualquer perigo para o futuro filho/a.
- J. Concessão de licenças a trabalhadoras grávidas para frequentarem cursos de preparação para o parto.

## 5. Outros casos práticos

### Medidas adoptadas por empresas privadas:

A Caixa Económica Montepio Geral permite aos seus trabalhadores interromperem a actividade profissional para estudos ou formação, promovendo a melhoria das qualificações dos trabalhadores. Concedem também benefícios além do estipulado por lei, pagando a instituição, total ou parcialmente, despesas com a formação. O tempo de trabalho é, nestes casos, posteriormente compensado.

Em 1997 o Ministério para a Família da Alemanha atribuiu o prémio para a empresa "mais amiga da família" à Rosch in Tubigen, empresa alemã do sector têxtil.

Trata-se de uma empresa produtora de roupa e equipamento têxtil especializado para a indústria automóvel. Do total de 325 trabalhadores, 99 têm horários flexíveis, e destes, 51 têm contratos a tempo parcial.

Entre as especificidades da empresa, em termos de boas práticas, está o facto de ter uma creche e um jardim de infância próprios. A hora de almoço dos pais pode ser dispendida junto dos filhos, na cantina da empresa ou numa área de lazer criada para o efeito.

Também a oferta de opções de trabalho é diversificada: os trabalhadores podem preferir ter reduções diárias de horário ou reduções apenas em determinados dias para conciliar com interesses pessoais e familiares.

Para a entidade empregadora, a flexibilidade de horários, acordada de antemão com os trabalhadores, é uma estratégia de aumento da produtividade. "Se não tivéssemos 99 soluções, teríamos 99 problemas adicionais no local de trabalho", sublinha um dos responsáveis.

Com este sistema, os trabalhadores desempenham as suas funções com mais entusiasmo e o absentismo diminuiu. A empresa aumentou quatro vezes a sua produtividade, apesar das despesas assumidas com o jardim de infância, piscina e outras áreas de lazer (serviços estes gratuitos para os empregados).

Na Grécia a Philip Morris Hellas AEBE implementou um programa contra a violência familiar.

A TITAN S.A. Cement Company, também na Grécia, desenvolveu uma política direccionada para a conciliação entre a vida familiar e profissional. Oferece consultas, em grupo ou individuais, de apoio psicológico a casais trabalhadores, organiza excursões, festas de Natal, festas e férias de Verão para os filhos dos empregados, e promove o evento anual de "Actividades Criativas" em colaboração com outras agências. Por outro lado, aquando do início do ano lectivo distribui material escolar e organiza um curso de "Guia Vocacional" para as crianças filhas dos trabalhadores, que estão no segundo e no terceiro ano do ensino secundário.

Na Bélgica, a Dexia Bank facilita que os trabalhadores tenham um dia de folga por semana (quartas-feiras). Apesar desta medida ser particularmente direccionada para famílias com crianças pequenas, qualquer empregado pode optar por este sistema, independentemente do sexo ou posição na empresa.

## **Em Portugal**

A empresa de cartonagem FAMARI apresenta como boas práticas a criação de um refeitório onde os trabalhadores tomam as suas refeições gratuitamente, tanto em período de trabalho diurno como no período que antecede e precede os turnos da noite. Anexa à cantina existe uma sala de jogos onde os trabalhadores podem conviver no restante período de almoço ou quando da mudança de turno. A empresa promove também actividades desportivas e lúdicas várias, distribuindo pelos trabalhadores, no final de cada ano, parte dos resultados líquidos da actividade da empresa.

A ICEL, indústria de cutelarias, possui um refeitório onde os trabalhadores tomam refeições a preço módico, podendo, no final do dia, levar a refeição preparada para casa. Os filhos dos trabalhadores também têm acesso ao serviço e é-lhes disponibilizada uma sala para permanecerem nos períodos que antecedem ou precedem o horário escolar, onde podem brincar ou estudar.

Esta empresa tem revisto o seu sistema de remunerações no sentido de atenuar as diferenças salariais entre homens e mulheres, características deste sector de actividade.

No plano da flexibilidade laboral, pratica o que designa por *flexibilidade mútua*, isto é mutuamente acordada, facilitando designadamente a saída dos trabalhadores para tratarem de assuntos familiares, sendo este tempo posteriormente compensado.

A empresa do sector imobiliário José Santos, Lda. desenvolve boas práticas a nível dos horários de trabalho e de processos de recrutamento que facilitam a conciliação da vida profissional com a vida familiar. Nomeadamente recruta os trabalhadores numa área próxima do local de trabalho e permite períodos de refeição dilatados para os trabalhadores poderem ir a casa. Além disso promove regimes flexíveis de horários de trabalho de acordo com as necessidades pessoais e responsabilidades familiares dos trabalhadores.

Na Grafe, todos os trabalhadores têm acesso a um seguro de saúde, custeado a 80% pela empresa, à utilização de um ginásio com as despesas suportadas pela empresa, e à utilização gratuita de um gabinete de acupunctura, ao qual se dirige semanalmente um técnico especializado.

## 6. Auditorias Sociais:

### Principais indicadores de boas práticas

A investigação desenvolvida em Portugal<sup>4</sup> tem vindo a explorar um conjunto de dimensões e a conhecer um conjunto de aspectos ligados ao modo como as entidades patronais organizam a vida profissional

---

<sup>4</sup> Maria das Dores Guerreiro, *A Conciliação entre Trabalho e Vida Familiar nas empresas portuguesas*, CIES-ISCTE.

dos seus colaboradores e tomam em conta as respectivas necessidades no plano familiar. Testados em situações reais, muitos dos exemplos práticos identificados podem com vantagem vir a ser incorporados num processo de auditoria<sup>5</sup> social, que pretenda introduzir formas de conciliação entre vida profissional e vida familiar e contribuir para a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, no quadro dos programas de promoção da responsabilidade social das empresas<sup>6</sup>.

As principais dimensões por nós inventariadas são:

- **caracterização da empresa/organização** no que respeita ao sector de actividade, data de fundação, localização, número de trabalhadores;
- **caracterização dos trabalhadores**, em termos de idade, escolaridade, situação conjugal e familiar (filhos, idosos a cargo, etc.), categoria profissional, antiguidade, situação contratual, presença de familiares na empresa, segundo o sexo;
- **avaliação do grau de conhecimento existente na empresa acerca da problemática da conciliação entre trabalho e vida familiar**, desde quando e através de que meios;
- **avaliação da sensibilidade existente no que respeita às necessidades dos trabalhadores**, no plano da conciliação entre trabalho e vida familiar;
- **medidas de conciliação trabalho-família** postas em prática na empresa quanto a:
  - **formas de organização do tempo de trabalho** relativamente a número de horas de trabalho/semana, realização de horas

---

<sup>5</sup> Para mais informação sobre este assunto, nomeadamente a nível dos restantes países europeus, consultar a revista *New Ways*, n.º 1/98, Comissão Europeia – DGV (G 44764).

<sup>6</sup> Ver a este respeito o Livro Verde da Comissão Europeia (2001), *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*.

extraordinárias, horários flexíveis, *part-time*, horários reduzidos, horários por turnos, tele-trabalho, *job-sharing*, semanas compactadas, etc.;

- **licenças remuneradas e não remuneradas para apoio à família**, de maternidade, de paternidade, de apoio a crianças e idosos doentes;
  - **licenças remuneradas e não remuneradas para formação** escolar e profissional;
  - **formas de apoio social** em termos de cantina, creche, serviços médicos, transportes, seguros, empréstimos financeiros, subsídios para pagamento de serviços de apoio às famílias;
  - **apoio a trabalhadores idosos e reformados**, quanto a programas de férias, ajudas no quotidiano, apoios em caso de doença, etc.;
  - **sistemas de promoção e programas de formação ou reconversão profissional** segundo o sexo dos trabalhadores abrangidos;
  - **actividades de lazer**, festas, actividades desportivas, jornal da empresa com o envolvimento dos trabalhadores e seus familiares;
- **sectores onde se aplicam e onde não se aplicam** tais medidas e respectivas razões;
  - **outras iniciativas planeadas** no campo da conciliação entre trabalho e vida familiar;
  - **outras medidas viáveis de implementar mas não planeadas;**
  - **identificação de situações-problema** relacionadas com a necessidade de conciliar trabalho e responsabilidades familiares, nomeadamente:
    - **faltas ao trabalho** e respectivos motivos por sexo, idade, situação escolar e familiar do trabalhador;
    - **saídas de pessoal** por cessação dos respectivos contratos, e motivos da saída;
  - **identificação de dificuldades de implementação na empresa** de medidas facilitadoras da vida familiar;

- **identificação de medidas necessárias mas difíceis de pôr em prática;**
- **identificação de medidas interessantes que mereceriam ser estudadas;**
- **identificação de projectos conjuntos com a comunidade envolvente**, como creches, lares de apoio a idosos, sistemas de transportes comuns;
- **identificação de parceiros para realização desses projectos**, tais como autarquias, outras empresas, organizações não governamentais, etc.;
- **identificação de medidas que, na perspectiva da empresa, outras entidades devessem implementar.**

Estas são algumas das dimensões trabalhadas a partir da realidade do mundo do trabalho em Portugal e noutros países europeus, que constituem um instrumento metodológico para a realização de auditorias sociais.

Possibilitando a implementação de práticas favoráveis a uma boa combinação entre vida profissional e vida familiar, contribuirão certamente para a promoção da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens na esfera laboral, para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar, e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas empresas.

Com os devidos ajustamentos, poderão ser generalizáveis e aplicáveis aos diversos tipos de empresas existentes no nosso país.

## 7. Vantagens para as empresas

Uma política de empresa que promova a conciliação entre actividade profissional e vida familiar está associada a um conjunto de vantagens:

1. Incentiva a criatividade e a motivação dos trabalhadores, gera melhor comunicação entre chefias e operacionais, e promove um maior completo conhecimento dos objectivos e da cultura da organização;
2. Facilita a introdução de novos métodos de trabalho e de novas tecnologias, proporcionando nomeadamente uma maior utilização do capital tecnológico;
3. Pode proporcionar redução de *turnover*, com poupanças em recrutamento de pessoal;
4. Reduz os custos com processos de formação na medida em que contribui para a fixação de recursos humanos qualificados;
5. Aumenta a produtividade, na medida em que faz um planeamento dos tempos de trabalho mais ajustados às necessidades dos trabalhadores, o que evita absentismos imprevistos;
6. Alarga e diversifica o leque dos potenciais colaboradores interessados em trabalhar numa empresa que lhes oferece boas condições de exercício de uma actividade profissional em harmonia com as suas responsabilidades familiares;



7. A diversificação de colaboradores com competências mais alargadas cria uma maior variedade de recursos, de capacidades e de perspectivas;
8. Reduz os conflitos laborais;
9. Através da reorganização dos tempos de trabalho, em determinadas actividades, a empresa poderá atrair novos clientes;
10. Os custos de criação de serviços (tanto para crianças como idosos) podem ser deduzidos nos custos fiscais da empresa;
11. Valoriza a imagem da empresa na comunidade envolvente e a nível internacional, o que contribui para a promoção dos seus produtos e para o aumento do volume de negócios;
12. Permite que a empresa se candidate a prémios, os quais também contribuem para divulgação das suas boas práticas e responsabilidade social, promovendo o reconhecimento e visibilidade da empresa no mercado.

## 8. Directivas europeias

**Principais instrumentos de direito comunitário e internacional regional europeu sobre conciliação da actividade profissional com a vida familiar**

## **A. Legislação comunitária**

As principais medidas que, a nível da legislação comunitária sobre igualdade de oportunidades, se podem referir como tendo particular importância para a conciliação das responsabilidades familiares com as responsabilidades profissionais são:

- Directiva sobre **licença parental** (96/34)

Preconiza a adopção de uma licença parental, de pelo menos 3 meses, que constitua um direito individual tanto de trabalhadores como de trabalhadoras com fundamento no nascimento ou na adopção de um filho. Esta licença pode ser utilizada até uma determinada idade, que pode ir até a criança perfazer a idade de 8 anos.

A directiva preconiza ainda que os trabalhadores sejam autorizados a ausentar-se do trabalho por motivo de força maior associado a razões familiares urgentes, em caso de doença ou acidente que torne indispensável a presença imediata do trabalhador.

- **Directiva 2002/73/CE, que altera a directiva 76/73/CEE, sobre igualdade de tratamento entre mulheres e homens no acesso ao emprego, formação e promoção profissionais e às condições de trabalho**

Reconhece às mulheres que gozem a licença de maternidade o direito, finda essa licença, a retomar o seu posto de trabalho ou um posto de trabalho equivalente em condições que não lhes sejam menos favoráveis e a beneficiar de quaisquer melhorias

nas condições de trabalho a que teriam direito durante a sua ausência.

Reconhece aos trabalhadores do sexo masculino e feminino, dos Estados que reconheçam direitos à licença de paternidade e de adopção, o direito a serem protegidos durante o exercício desses direitos, bem como, finda a licença, a retomar o seu posto de trabalho ou um posto de trabalho equivalente em condições que lhes não sejam menos favoráveis e de beneficiar de quaisquer melhorias nas condições de trabalho a que teriam direito durante a sua ausência.

- Directiva sobre **trabalhadoras grávidas** (92/85)

Define um mínimo de requisitos para salvaguarda da saúde e segurança das trabalhadoras grávidas, parturientes recentes e que amamentem. Prevê também que a licença de maternidade, que será pelo menos de 14 semanas consecutivas, seja paga e salvaguarda a possibilidade de despedimentos.

- Resolução (2000/C 218/02) sobre **participação equilibrada das mulheres e dos homens na actividade profissional e na vida familiar**

Encoraja os Estados-Membros a adoptar medidas que protejam os trabalhadores de ambos os sexos que exerçam direitos inerentes à paternidade, à maternidade ou à conciliação da vida profissional e familiar e a promover a participação equilibrada dos homens e das mulheres na actividade profissional e na vida familiar, condição básica para a igualdade de facto.

## **B. Conselho da Europa**

- **Carta Social Europeia revista**

Reconhece aos trabalhadores de ambos os sexos com responsabilidades familiares o direito à igualdade de oportunidades e de tratamento e obriga os Estados a tomarem medidas apropriadas para permitir a estes trabalhadores permanecer na vida activa, tendo em conta as suas necessidades no que respeita a condições de emprego e a segurança social, e a desenvolverem ou promoverem serviços públicos ou privados, em particular de guarda de crianças ou de outros tipos de guarda.

- **Recomendação do Conselho da Europa sobre acolhimento de crianças (92/241/CE)**

Esta recomendação encoraja o desenvolvimento de medidas como:

1. Serviços de acolhimento de crianças para pais trabalhadores ou em cursos de formação;
2. Tornar os locais de trabalho mais responsáveis e atentos às necessidades dos trabalhadores com filhos;
3. Incentivar e apoiar uma maior participação dos homens na prestação de cuidados aos filhos;
4. Introduzir modalidades facilitadoras da utilização das licenças parentais.

## 9. Conclusão

O objectivo último deste manual de boas práticas é dar a conhecer o que são os procedimentos e políticas de gestão empresarial que, perante o novo quadro das sociedades actuais, podem com vantagem ser implementados para modernizar as relações laborais. Tais procedimentos passam pela introdução de medidas que propiciem a conciliação entre vida profissional e vida familiar.

Constitui, desta forma, um instrumento de trabalho para as entidades empregadoras que procurem ter uma primeira noção do que se pode fazer no âmbito do equilíbrio que é necessário existir entre estas duas esferas das nossas vidas pessoais – profissão e família.

O conjunto de medidas apresentadas não tem a pretensão de ser exaustivo mas apenas sugestivo no que respeita ao muito que pode ser feito para a promoção da igualdade de oportunidades e para evitar formas de segregação vertical e horizontal, que caracterizam o modo como actualmente as mulheres estão no mercado de trabalho. Por outro lado, constitui uma resposta para algumas das dificuldades sentidas pelas famílias nas sociedades modernas em que tanto mulheres como homens exercem uma profissão.

Sabendo que cada empresa possui características próprias, procura-se sensibilizar os empresários para questões de grande actualidade, dando a conhecer um leque amplo de modalidades de entre as quais podem escolher as que mais facilmente lhes permitirão otimizar o potencial dos seu capital humano, melhorar a sua competitividade e promover a cidadania empresarial.

## 10. Bibliografia

Almeida, A.N., M.D. Guerreiro, C. Lobo, A. Torres e K. Wall, "Relações Familiares: Mudança e Diversidade", in José M. Viegas e António F. Costa, *Portugal: Que Modernidade*, Oeiras, Celta Editora, 1998.

Boletim da União Europeia Suplemento 4/97, *Parceria para uma Nova Organização do Trabalho «Livro Verde»*, Comunidades Europeias, 1997.

Código do Trabalho, <http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/93E8FED9-EA80-43C7-B7F8-C00F3917C065>

Comissão das Comunidades Europeias, *Igualdade de Oportunidades entre homens e mulheres na União Europeia*, Relatório Anual, 2005.

Comissão das Comunidades Europeias, *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. «Livro Verde»*, Bruxelas, 2001.

Commission Européenne, *Conciliation de la vie professionnelle et familiale en Europe*, 1998.

Comunicado da Comissão das Comunidades Europeias, *Código de Conduta relativo à aplicação do princípio da igualdade de remuneração entre homens e mulheres por trabalho de igual valor*, Bruxelas, Julho de 1996.

Direcção-Geral de Estudos, Estatísticas e Planeamento, *Plano Nacional de Emprego (1998-2005)*, Lisboa, Ministério da Solidariedade Social e do Trabalho.

ECOTEC Report, *Women's Working Conditions in Different Sectors of the European Economy*, Information Collection Study, Final Report.

Guerreiro, M.D. e I. Romão, "Famille et travail au Portugal. La coexistence de différentes dynamiques sociales", in Tineke Willemsen, Gerard Frinking and Ria Vogels (ed.), *Work and Family in Europe: The Role of Policies*, Tilburg, Tilburg University Press, 1995.

Guerreiro, Maria das Dores, "The Conciliation of Family Business and Family Life: What Happens in the Families of Small Portuguese

Entrepreneurs?”, in Helle Holt & Ivan Thaulow, *Reconciling Work and Family Life. An International Perspective on the Role of Companies*, Copenhagen, The Danish Institute of Social Research, 1996.

Guerreiro, Maria das Dores (org.), *Trabalho, Família e Gerações. Conciliação e solidariedades*, Lisboa, CIES, 1998.

Guerreiro, Maria das Dores “Famílias de dupla profissão em Portugal”, *New Ways*, nº 4/98, Comissão Europeia, DGV – Rede Europeia *Family & Work*, 1998.

Guerreiro, Maria das Dores “Os homens na família e no trabalho em Portugal”, *New Ways*, nº 2/98, Comissão Europeia, DGV – Rede Europeia *Family & Work*, 1998.

Guerreiro, Maria das Dores e Patrícia Ávila, *A conciliação entre trabalho e vida familiar – análise dos resultados do inquérito aos trabalhadores da RTP*, Lisboa, CIES, 1998.

Guerreiro, Maria das Dores e V. Lourenço, *Emprego, família e actividades comunitárias: uma relação mais equilibrada para mulheres e homens*, Dublin, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 1999.

Guerreiro, Maria das Dores, M. Abranches e I. Pereira, *Conciliação entre Vida Familiar e Vida Profissional – Políticas e práticas dos agentes em contexto empresarial*, Lisboa, CIES-ISCTE, 2003.

Guerreiro, Maria das Dores, P. Abrantes e I. Pereira, *Transitions. Gender, parenthood and the changing european workplace. Case studies report*, Manchester, MMU/EU, 2004.

Perista, Heloísa e Margarida Chagas Lopes (coord.), *A Licença de Paternidade, um direito novo para a promoção da igualdade*, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, 1999.

*Revista New Ways*, “As políticas sociais na União Europeia”, nº 1, 1997; “Empresas familiares e a conciliação entre trabalho e família”, nº 2, 1997; “Auditorias sociais”, nº 1, 1998; “Os homens na família e no trabalho”, nº 2, 1998; “Solidariedade no tempo de trabalho”, nº 3, 1998, Comissão Europeia, DGV, Rede Europeia *Family & Work*.

Torres, Anália (coord.), *Homens e Mulheres entre Família e Trabalho*, Lisboa, CITE, 2004.

Viegas, José Manuel Leite e António Firmino da Costa, *Portugal que Modernidade?*, Oeiras, Celta Editora, 1998.

Wall, Karin e Maria das Dores Guerreiro, "A divisão familiar do trabalho", em K. Wall (org.), *Famílias em Portugal*, Lisboa, ICS, 2005.









Ministério do Trabalho  
e da Solidariedade Social

**C | I | T | E**

COMISSÃO PARA A IGUALDADE  
NO TRABALHO E NO EMPREGO

Av. da República, 44 - 2.º e 5.º  
1069-033 LISBOA  
Tel.: 21 780 37 00  
Fax: 21 796 03 02 - 21 780 12 03  
E-mail: [cite@cite.gov.pt](mailto:cite@cite.gov.pt)  
Sítio: [www.cite.gov.pt](http://www.cite.gov.pt)