



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Políticas públicas para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal no quadro das desigualdades de género: análise do Pacto para a conciliação**

Beatriz Alexandra Novas Simões

Mestrado em Políticas Públicas

Orientador:

Doutora Ana Margarida Barroso, Investigadora Integrada e Professora Auxiliar Convidada,  
Cies - Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Políticas públicas para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal no quadro das desigualdades de género: análise do Pacto para a conciliação**

Beatriz Alexandra Novas Simões

Mestrado em Políticas Públicas

Orientador:

Doutora Ana Margarida Barroso, Investigadora Integrada e Professora Auxiliar Convidada,  
Cies - Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023





## Agradecimentos

Ainda que a presente dissertação tenha resultado do meu tempo e esforço não a conseguiria ter realizado sem o apoio e contribuição de várias pessoas, a quem agradeço do fundo do meu coração.

Em primeiro lugar e acima de tudo preciso de agradecer à minha mãe Esmeralda e ao meu pai Pedro, sem os quais não apenas esta dissertação não teria sido possível, como todo o meu percurso académico no ensino superior, muito obrigada por acreditarem sempre em mim. Para além dos meus pais, também gostaria de agradecer a toda a minha família pela preocupação e carinho demonstrados ao longo deste processo, e em especial à minha avó Maria América e ao meu avô Manuel João por me terem feito companhia e me terem deixado ir para sua casa nos dias em que já não conseguia ficar em casa sozinha.

Não podia deixar de agradecer à minha melhor amiga Lara, em específico e, a todos os meus outros amigos por terem aguentado todas as minhas crises e desvaneios ao longo dos últimos meses, sem eles este processo teria sido muito mais solitário e stressante.

Obviamente que não podia de deixar de agradecer à Professora Doutora Ana Margarida Barroso, por me ter guiado ao longo de todo este processo, pelos seus comentários e sugestões que contribuíram e muito para a realização deste trabalho.

Por fim, gostaria de agradecer a todas as pessoas que aceitaram contribuir para a minha investigação, sem elas este trabalho não ter sido possível, assim, um grande obrigado à Doutora Rosa Monteiro, que cedeu o seu tempo para se reunir comigo e mostrou disponibilidade para responder ao que fosse necessário. E, às seguintes entidades:

- INEM
- Instituto de Informática da Segurança Social
- Câmara Municipal de São João da Madeira
- Câmara Municipal de Loulé
- Instituto dos Registos e do Notariado
- Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros
- Instituto Nacional de Administração
- Câmara Municipal de Lagoa
- SISCOG
- Instituto Português da Qualidade
- Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

Tal como a todas as outras que, mesmo não podendo divulgar o nome, contribuíram de igual forma.



## Resumo

Com a entrada feminina no mercado laboral no século XX as mulheres passaram a ter de conciliar as suas responsabilidades familiares e profissionais, sendo que com esta entrada não se verificou um aumento do envolvimento dos homens na esfera doméstica de forma significativa, tornando-se necessário medidas que auxiliem as famílias em matérias de conciliação. Neste sentido, o presente trabalho tem como enfoque analisar o impacto que o Pacto para a Conciliação teve nas entidades que o assinaram. Este Pacto constitui a primeira medida do Programa 3 em Linha, programa lançado pelo governo, que tem como finalidade promover um maior equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, no quadro da mitigação das desigualdades de género.

Isto foi realizado através de entrevistas semiestruturadas a entidades signatárias do Pacto e uma entrevista à Secretária de Estado para a Cidadania e a Igualdade aquando da criação do Pacto, Rosa Monteiro. Desta forma, a partir da análise dos resultados foi possível entender que as medidas de conciliação adotadas, no âmbito do Pacto, tiveram bastante impacto nas entidades. No entanto, existem discursos contraditórios no que diz respeito à relação entre as políticas de conciliação e a mitigação das desigualdades de género, sendo que por um lado acredita-se que não são estas medidas que vão dar resposta às desigualdades de género, por outro lado, a maioria dos/as entrevistados/as afirma que as políticas de conciliação possuem extrema relevância no combate às desigualdades entre homens e mulheres, sublinhando que já se verifica o seu impacto neste contexto.

Palavras-chave: Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; políticas públicas; desigualdades de género.



## **Abstract**

With the entry of women into the labour market in the 20th century, women began to have to balance their family and professional responsibilities. However, with this entry, there was not a significant increase in men's involvement in the domestic sphere, making it essential to implement measures that help families in matters of work-life balance. In this regard, the present work focuses on analysing the impact that the Reconciliation Pact had on the entities that signed it. This Pact constitutes the first measure of the 3 in Line Program, a program launched by the government, aimed at promoting a better balance between professional, personal, and family life, within the framework of diminishing gender inequalities.

This was achieved through semi-structured interviews with signatory entities of the Pact and an interview with the Secretary of State for Citizenship and Equality at the time of the Pact's creation, Rosa Monteiro. Hence, from the analysis of the results, it was possible to understand that the reconciliation measures adopted under the Pact had a significant impact on the entities. However, there are contradictory discourses regarding the relationship between reconciliation policies and the reduction of gender inequalities. On the one hand, it is believed that these measures will not address gender inequalities, while, on the other hand, most interviewees claim that reconciliation policies are extremely relevant in fighting inequalities between men and women, highlighting that their impact is already noticeable.

Keywords: Work-life balance; public policies; gender inequalities.



# Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	iii
<b>Resumo</b> .....	v
<b>Abstract</b> .....	vii
<b>Índice de quadros e figuras</b> .....	xi
<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo 1. Revisão da Literatura</b> .....	3
1.1. Alterações na divisão sexual do trabalho .....	3
1.1.1. O trabalho pago .....	4
1.1.2. O trabalho não pago .....	6
1.2. As políticas e medidas para a conciliação em Portugal.....	9
1.2.1. Evolução e panorama das medidas para a conciliação desde o século XX até à atualidade	10
1.2.1.1. Licenças parentais .....	11
1.2.1.2. Acesso a equipamentos sociais de apoio à família.....	14
1.2.1.3. Organização dos tempos de trabalho .....	15
<b>Capítulo 2. Metodologia</b> .....	17
2.1. Perguntas de partida e objetivos do estudo.....	17
2.2. Metodologia da investigação.....	17
2.3. Seleção da amostra e procedimentos.....	18
2.4. Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	19
2.5. Técnica de análise e tratamento de dados.....	20
<b>Capítulo 3. Análise e discussão dos resultados</b> .....	23
3.1. Programa 3 em Linha .....	23
3.2. Pacto para a conciliação .....	25
3.3. Práticas/Medidas de promoção da conciliação implementadas pelas entidades que assinaram o Pacto.....	25
3.4. Motivações para a implementação das medidas de conciliação.....	28
3.5. Certificação pela NP 4552:2016- Relevância e Problemas .....	29
3.6. Sustentabilidade e Transferibilidade .....	32

3.7. Obstáculos à implementação de medidas da conciliação .....	32
3.8. Monitorização e Avaliação.....	35
3.9. Perceção do impacto das medidas de conciliação nas entidades.....	36
3.10. Sugestões de melhorias dos/as entrevistados/as .....	37
3.11. Relevância das políticas da conciliação a nível nacional .....	39
3.12. Importância das políticas para a conciliação no quadro das desigualdades de género.....	42
<b>Conclusões</b> .....	45
Limitações do estudo.....	46
Pistas para investigações futuras .....	47
<b>Fontes</b> .....	49
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	51
<b>Anexos</b> .....	57
Anexo A. Tabela das medidas do Programa 3 em Linha .....	57
Anexo B. Guião das entrevistas semiestruturadas aplicadas às entidades signatárias do Pacto.....	62
Anexo C. Guião da entrevista semiestruturada aplicada a Rosa Monteiro .....	64

## Índice de quadros e figuras

<b>Quadro 1.1.</b> População empregada por profissão e sexo (milhares e %) 2020 .....	5
<b>Figura 1.1.</b> Disparidade salarial entre homens e mulheres, entre 2010 e 2021, em Portugal (%).....	6
<b>Figura 1.2.</b> Tempo médio de trabalho não pago no último dia útil, por sexo (%).....	7
<b>Figura 1.3.</b> Tempo médio diário de trabalho (pago e não pago) para pessoas com atividade profissional, por sexo (horas: minutos) .....	7



## Introdução

Apesar dos avanços que têm sido efetuados desde a segunda metade do século XX no sentido da diminuição das desigualdades entre homens e mulheres, ainda se registam acentuadas disparidades entre os dois géneros, sendo que estas não se verificam apenas na esfera laboral, onde é realizado o trabalho pago, mas também na esfera doméstica. Sendo assim possível notar discrepâncias na facilidade com que os dois géneros conciliam as duas esferas.

O debate em torno do equilíbrio vida-trabalho surgiu de transformações históricas das noções de género, em que a masculinidade e a feminilidade se encontram conectadas a esferas distintas, sendo o espaço laboral associado aos homens e o espaço doméstico às mulheres. Contudo, graças às lutas pela igualdade de género estas conceções têm vindo a enfraquecer. Não obstante, o trabalho doméstico ainda é, predominantemente, um trabalho associado às mulheres, e as políticas implementadas ainda são muitas vezes no sentido de as auxiliar no trabalho doméstico, não contribuindo efetivamente para a diminuição das desigualdades.

Existem diversas definições associadas ao conceito de *work-life balance* (equilíbrio vida-trabalho). Segundo Kelliher et al. (2018) o termo diz respeito à relação entre a esfera laboral e os aspetos da vida de um indivíduo que não estão associados à esfera laboral, sendo que, por norma, para atingir este equilíbrio é necessário restringir uma destas esferas de modo a despende mais tempo para a outra. No entanto, têm existido diversos debates relacionados com a terminologia mais apropriada existindo autores que preferem utilizar *work-life interface* (interface vida-trabalho) (Kelliher et al., 2018). Isto advém da falta de consenso em relação ao conceito de “equilíbrio” neste contexto, existindo autores que defendem ser a distribuição igualitária de tempo, energia e compromisso na esfera laboral e não laboral (Greenhaus et al., 2003), enquanto outros acreditam que o conceito de “equilíbrio” depende das circunstâncias individuais de cada um (Reiter, 2007). Contudo, sendo “equilíbrio vida-trabalho” o termo mais generalizado será este o utilizado ao longo do presente estudo, mas mantendo presente este debate.

Ainda que esta seja uma problemática que já possui vários anos de investigação, com a pandemia COVID-19, este tema volta a surgir nos debates políticos e académicos (Putri & Amran, 2021). Nos variados estudos que têm vindo a ser efetuados no sentido de entender o fenómeno da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal os investigadores têm se deparado com acentuadas desigualdades, uma vez que as mulheres ainda são responsáveis por grande parte do trabalho doméstico, e ainda é esperado que sejam estas a tomar conta dos/as filhos/as, mesmo exercendo atividades profissionais a tempo integral, fazendo com que seja mais difícil para elas conseguirem conciliar a vida profissional, pessoal e familiar (Barbosa et al., 2010; Amâncio & Correia, 2019).

A conciliação entre a esfera laboral e não laboral é fundamental nos debates relacionados com a igualdade nos locais de trabalho, estando no centro das políticas laborais direcionadas para alterar as culturas organizacionais e auxiliar as empresas a mitigar as desigualdades de género presentes no seio laboral. A relevância destas políticas nas organizações tem origem no facto de que o apoio

organizacional para os/as trabalhadores/as constitui uma situação benéfica para ambos, uma vez que tanto contribui para melhorar a vida dos/as trabalhadores/as como para melhorar a *performance* organizacional. O efetivo apoio por parte das entidades empregadoras no sentido de auxiliar os/as trabalhadores/as com as questões de conciliação conduz a uma maior retenção dos/as empregados/as, melhoria da experiência dos/as trabalhadores/as na entidade e aumento do compromisso para com a entidade, orientando o sucesso das organizações (Warren, 2021).

Logo, a partir deste trabalho pretende-se explorar as políticas públicas de conciliação no mercado laboral. Para tal será analisado o Pacto para a conciliação, primeira medida do Programa 3 em Linha, lançado pelo XXI Governo Constitucional, em 2018. Este Programa tem como objetivo principal promover um maior equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, tendo isto enquanto premissa para uma efetiva igualdade entre homens e mulheres (XXI Governo Constitucional, 2018a). Assim sendo, o presente trabalho pretende responder às seguintes questões: “Qual o impacto do Pacto para a conciliação nas entidades que o adotaram?” e “Têm as medidas de conciliação definidas no Pacto potencial para mitigar as desigualdades de género (e problemas de conciliação)?”.

De forma a alcançar os objetivos propostos foram realizadas entrevistas semiestruturadas a representantes das entidades que assinaram o Pacto para a conciliação e à Secretária de Estado para a Cidadania e a Igualdade aquando da execução e implementação do Programa 3 em Linha e do Pacto para a conciliação, Rosa Monteiro.

Numa primeira parte do estudo, será realizada uma revisão bibliográfica onde se pretende explorar, no início, a realidade das famílias portuguesas, desde a dinâmica familiar, ou seja, como é que funciona a sua vida em casal, passando pela realidade associada ao mercado laboral, terminando com a evolução das políticas públicas direcionadas para a conciliação. Todo este trabalho será enquadrado numa perspetiva das desigualdades de género, procurando entender se as políticas públicas elaboradas têm contribuído para a sua mitigação.

Na segunda parte do trabalho de investigação será apresentada a metodologia utilizada, referindo os objetivos do projeto, que procedimentos, técnicas e instrumentos é que foram mobilizados, tanto para a recolha, como para a própria análise e tratamento dos dados recolhidos. E, por fim, será apresentada a análise e a discussão dos resultados que foi possível obter através do estudo realizado, e as principais conclusões retiradas, mencionando as limitações do presente projeto e dando pistas para futuras investigações que possam ser realizadas.

## CAPÍTULO 1

### **Revisão da Literatura**

Nesta primeira parte do presente trabalho de investigação será realizado o enquadramento teórico, de forma a providenciar um contexto e uma compreensão mais aprofundada da problemática que se procura explorar. Inicialmente serão apresentadas as mudanças socioeconómicas que têm ocorrido nas últimas décadas e que conduziram a discrepâncias entre os géneros, quer na esfera familiar, quer na esfera laboral, e até mesmo no que diz respeito aos seus usos de tempo para fins pessoais. Apresentando assim a necessidade da existência de medidas e programas que contribuam para uma melhor conciliação da vida familiar, profissional e pessoal, no sentido de diminuir as presentes desigualdades entre géneros.

Posto isto, de seguida, será analisada a evolução das políticas públicas que se encontrem relacionadas com o equilíbrio entre estas diferentes vertentes da vida, focando aquelas consideradas as políticas de conciliação principais: as licenças parentais, o acesso a equipamentos sociais de apoio à família e a organização dos tempos de trabalho.

#### **1.1. Alterações na divisão sexual do trabalho**

Até meados do século XX não era atribuída muita relevância à temática da conciliação entre o trabalho e a família, uma vez que o mercado de trabalho não experienciava muitas variações no que diz respeito às características sociodemográficas dos/as trabalhadores/as, estes/as eram maioritariamente homens casados com filhos/as, que prosseguiam as suas carreiras sem possuírem a preocupação do possível conflito entre a vida laboral e familiar. Nesta época, o casamento e a presença de filhos/as eram aspetos perspetivados enquanto desejáveis, uma vez que contribuíam para a responsabilidade e estabilidade de um/a profissional (Pinto, 2003).

Logo, o modelo de percurso profissional tinha por base o pressuposto de que o homem era o “chefe de família” e o *bread winner* (“ganha-pão”), e a mulher tomava conta dos/as filhos/as e das tarefas domésticas. Este modelo era baseado num conjunto de premissas sobre a contribuição dos homens e das mulheres para o agregado familiar, sendo que aos homens cabia, primordialmente, ganhar dinheiro, e às mulheres cuidar dos descendentes e ascendentes (Lewis, 2001).

Contudo, no decorrer do último século tem sido possível verificar um aumento contínuo da entrada das mulheres no mundo do trabalho remunerado, sendo uma das principais causas, em Portugal, a falta de mão-de-obra durante a Guerra Colonial, nos anos 60 e 70, que conduziu muitas mulheres a terem de substituir os jovens soldados que tinham sido mobilizados para a guerra, nas suas atividades profissionais. Ainda que após o fim da Guerra os homens tenham retomado as suas funções, o modelo do homem enquanto único “ganha-pão” já se encontrava enfraquecido (Guerreiro, 2014; Giddens, 2009).

Assim sendo, o mundo laboral tem vindo a sofrer alterações significativas tendo-se verificado uma presença cada vez mais expressiva das mulheres no mercado laboral entre a década de 70 e o início dos anos 2000. Esse aumento da taxa de atividade feminina deve-se, em grande medida: à alteração das tarefas tradicionalmente atribuídas às mulheres no seio doméstico; ao decréscimo da taxa de natalidade; ao aumento da idade com que as mulheres têm o/a primeiro/a filho/a; à diminuição da família que conduziu as mulheres a não precisarem de dedicar tanto tempo à esfera doméstica; e, ainda à mecanização das tarefas domésticas (máquinas de lavar loiça e roupa, por exemplo) (Giddens, 2009).

### **1.1.1. O trabalho pago**

Ainda que seja possível afirmar que os homens e as mulheres possuem igualdade formal, elas ainda sofrem de inúmeras desigualdades no mercado de trabalho. Giddens (2009) discrimina três principais desigualdades que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho: a segregação ocupacional, a disparidade de remunerações e a concentração em empregos a tempo parcial.

A segregação ocupacional, quando tem por base o género, diz respeito ao facto de os homens e as mulheres se encontrarem direcionados para diferentes tipos de emprego, ou seja, tem na sua base os ideais de que existem “empregos para homens” e “empregos para mulheres”. Este tipo de desigualdade pode ser vertical ou horizontal: a segregação vertical refere-se ao facto de as mulheres tenderem a concentrar-se em empregos de baixa autoridade e sem grandes possibilidades de ascensão, enquanto os homens tendem a estar em posições com mais poder. A segregação horizontal concerne à tendência para homens e mulheres ocuparem-se de diferentes categorias profissionais, tendo como exemplo, as mulheres encontrarem-se largamente em posições domésticas e administrativas, e os homens em posições manuais qualificadas e semiquilificadas (Monteiro et al., 2018; Dias, 2007).

Desta forma, como é possível comprovar pelo Quadro 1.1, a segregação horizontal é bastante evidente, uma vez que as mulheres se encontram sobrerrepresentadas nas profissões de “Pessoal Administrativo” (63%), “Trabalhadores não qualificados” (70,9 %), e “Trabalhadores/as dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores” (65,6%) (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género [CIG], 2021), estando contempladas, nesta última categoria, profissões relacionadas com estética, limpeza, preparação e serviço de refeições e, auxílio no cuidado a crianças, entre outras, verificando-se também um reforço dos papéis de género no mercado laboral (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2010). Enquanto os homens se encontram mais presentes nas profissões de “Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta”, “Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices” e, “Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem”.

No Quadro 1.1, também é preciso ter em atenção que são os homens que ocupam, predominantemente, as posições de “Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos/as”, verificando-se que ainda são eles que se encontram mais presentes nas posições de liderança. Esta constatação confirma que apesar das mulheres possuírem

níveis de instrução mais elevados ainda assim não conseguem aceder às posições de topo nas empresas, corroborando a existência da segregação vertical (Acker, 2009; XXI Governo Constitucional, 2018b).

### Quadro 1.1. População empregada por profissão e sexo (milhares e %) 2020

Fonte: CIG, *Igualdade de Género em Portugal 2021: Trabalho e Emprego*, 2021, p.15.

Profissão principal	Total HM (milhares)	Homens (milhares)	Mulheres	
			(milhares)	(%)
Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos/as	280,1	180,3	99,9	35,7
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	1 061,3	429,8	631,5	59,5
Técnicos/as e profissionais de nível intermédio	529,5	307,6	221,9	41,9
Pessoal administrativo	415,1	153,5	261,6	63,0
Trabalhadores/as dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	906,1	311,9	594,2	65,6
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta	241,3	166,3	75,0	31,1
Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices	590,6	498,8	91,8	15,5
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	381,4	260,2	121,2	31,8
Profissões das Forças Armadas	21,2	19,2	-	-
Trabalhadores não qualificados	387,5	112,6	274,9	70,9
<b>Total</b>	<b>4 814,1</b>	<b>2 440,2</b>	<b>2 374,0</b>	<b>49,3</b>

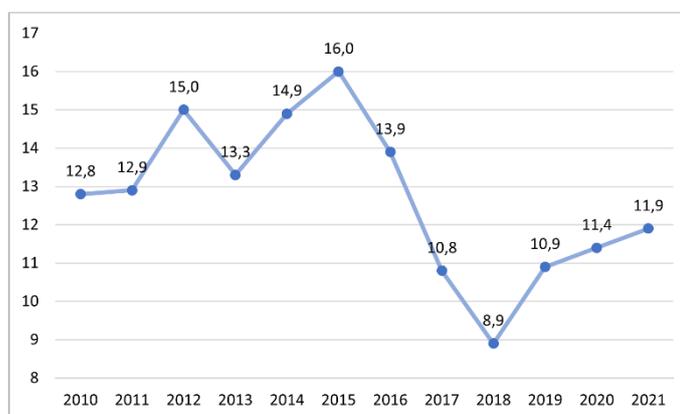
-- Dado nulo ou não aplicável

Hakim (1996) argumenta que existem duas tipologias de mulheres: aquelas que estão comprometidas com o trabalho, e aquelas que não estão, não questionando a divisão sexual do trabalho. Assim, a autora argumenta que muitas mulheres escolhem trabalhar a tempo parcial, de forma a cumprir as suas “obrigações” domésticas e familiares, uma vez que esta modalidade de trabalho permite uma maior flexibilidade. No entanto, esta “escolha” acaba por ser uma “não escolha”, uma vez que, por norma, os homens não assumem o papel principal na educação dos/as filhos/as, deixando-as a considerar que a única opção é o emprego a tempo parcial (Giddens, 2009; Hakim, 1996; Crompton et al., 2007).

Apesar de existir um elevado número de mulheres a trabalhar a tempo inteiro, as oportunidades de emprego a tempo parcial têm vindo a aumentar. Esta modalidade de emprego permite aos/as trabalhadores/as ter uma maior flexibilidade, sendo uma solução para as mulheres que pretendam balancear as responsabilidades domésticas e laborais. Contudo, este tipo de trabalho acarreta desvantagens como a remuneração mais baixa, as oportunidades limitadas de carreira, precarização do trabalho, dificuldade em aceder a benefícios sociais, pouca ou nenhuma proteção social, e assim maiores riscos de exclusão social e económica (Casaca, 2013).

Em Portugal, segundo o boletim estatístico para a *Igualdade de Género em Portugal 2021* da CIG (2021), 10,1% das mulheres trabalhava a tempo parcial, comparando com apenas 4,9% dos homens. Neste estudo é também possível verificar que em todos os países da Europa o emprego a tempo parcial é mais elevado nas mulheres do que nos homens, dando como explicação a persistência das representações sociais tradicionais e a assimetria na partilha das tarefas domésticas e de cuidado (CIG, 2021).

Desta forma, se somarmos o facto das mulheres se encontrarem mais presentes em profissões com remunerações mais baixas, terem o acesso a posições de topo vedado, e trabalharem mais a tempo parcial muito devido às suas responsabilidades familiares, culmina na considerável disparidade salarial entre os sexos (Monteiro et al., 2018), que como se pode constatar pela Figura 1.1, apesar de ter diminuído consideravelmente entre 2010 e 2018, tem vindo a aumentar nos últimos anos.



**Figura 1.1.** Disparidade salarial entre homens e mulheres, entre 2010 e 2021, em Portugal (%).

Fonte: Elaboração própria. Dados retirados de: Eurostat, *Sustainable development indicators*, 2023.

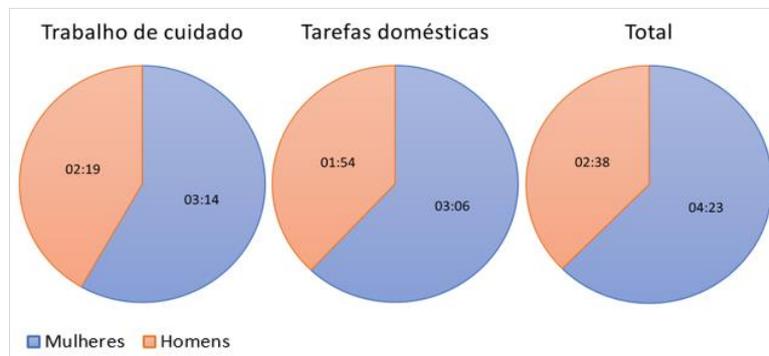
Neste sentido, podemos aferir que apesar de as mulheres possuírem uma forte e intensa presença no mercado de trabalho, com uma elevada taxa de emprego, as suas condições no próprio mercado laboral são de baixa qualidade, sendo as mulheres mais atingidas pela precariedade e desemprego, ocupando empregos e postos de trabalho menos valorizados e sem reconhecimento social, e com salários inferiores aos dos homens, mesmo detendo níveis de qualificações iguais ou similares (Casaca, 2013).

### 1.1.2. O trabalho não pago

Giddens (2009) define “trabalho” como “a realização de tarefas que envolvem o dispêndio de esforço mental e físico, com o objetivo de produzir bens e serviços para satisfazer necessidade humanas” (Giddens, 2009, p.1006), quer seja este remunerado ou não, fazendo com que aquele realizado na esfera doméstica seja indubitavelmente considerado trabalho. A entrada em massa das mulheres no mercado laboral teve como resultado a renegociação dos padrões familiares tradicionais, como já discutido anteriormente. O modelo do “homem ganha-pão” deixou de ser a regra para passar a ser a exceção, uma vez que as mulheres ao serem mais economicamente independentes possuem a escolha de se libertarem dos papéis de género presentes no seio doméstico se assim o desejarem. Tanto em termos de maior liberdade financeira, quer no diz respeito ao trabalho doméstico, é possível verificar mudanças significativas, aparentando que se está a caminhar para uma situação mais igualitária. Não obstante as mulheres ainda realizam a maioria das tarefas domésticas e de cuidado (Giddens, 2009).

Segundo o estudo desenvolvido por Perista, et al. (2016), e como se pode observar na Figura 1.2, ainda persistem acentuadas assimetrias de género, verificando-se que as mulheres investem mais 55 minutos, diariamente, na prestação de cuidados, e mais 1 hora e 12 minutos nas tarefas domésticas,

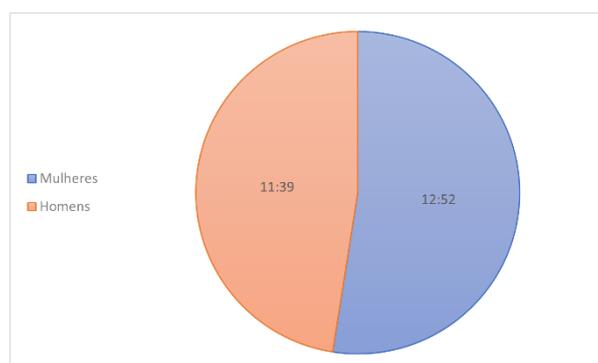
comparando com os homens. Perfazendo um total de 4 horas e 23 minutos de trabalho não pago realizado pelas mulheres, contrapondo com 2 horas e 38 minutos realizado pelos homens, concluindo-se que as mulheres trabalham mais 1 hora e 45 minutos, diariamente, na esfera doméstica.



**Figura 1.2.** Tempo médio de trabalho não pago no último dia útil, por sexo (%).

Fonte: Perista et al., *Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal*, 2016, p.60.

Poderia assumir-se que a disparidade significativa presente na realização das tarefas domésticas, entre os sexos, podia ser justificada pelo maior tempo gasto pelos homens no trabalho pago. Contudo, tal não se verifica, o tempo médio diário de trabalho total, ou seja, o total do trabalho pago e do trabalho não pago, entre as pessoas que possuem atividade profissional, é ainda assim mais longo para as mulheres, ainda que os homens dispensem mais tempo para o trabalho pago do que as mulheres. No total os homens dedicam 11 horas e 39 minutos às diferentes formas de trabalho, enquanto que as mulheres dedicam 12 horas e 52 minutos, o que prefaz um total de 1 hora e 13 minutos que as mulheres trabalham a mais do que os homens, diariamente (representado na Figura 1.3) (Perista et al., 2016).



**Figura 1.3.** Tempo médio diário de trabalho (pago e não pago) para pessoas com atividade profissional, por sexo (horas: minutos).

Fonte: Perista et al., *Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal*, 2016, p. 140.

Embora, as diferenças estejam a diminuir, e os homens se encontrem mais ativos na esfera doméstica, Hochschild (1989) aponta a existência de um *clash* cultural entre *faster-changing women* e *slower-changing men*, uma vez que as mudanças socioeconómicas influenciam mais fortemente as mulheres do que os homens, tendo havido mais alterações na “cultura feminina” do que na “cultura

masculina”. Assim, a renegociação entre os homens e as mulheres à cerca da divisão das tarefas domésticas acontece mais lentamente que a entrada das mulheres no mercado de trabalho.

A realização das tarefas no seio familiar obedece aos mesmos fundamentos que determinam os papéis sociais de cada género, ou seja, as mulheres desempenham as tarefas mais rotineiras e quotidianas, como cozinhar e limpar, enquanto os homens dedicam-se às tarefas ocasionais, como cortar a relva ou pequenas reparações (Torres et al., 2011). Logo, é possível afirmar que o cerne da questão recai sobre o grau de controlo, uma vez que os homens tendem a realizar aquelas tarefas que podem decidir quando as iniciar, enquanto as mulheres atendem às tarefas mais rígidas e inflexíveis que têm de ser efetuadas diariamente (Giddens, 2009; Hochschild, 1989).

Recorrendo a um estudo coordenado por Sagnier e Morell (2019), as mulheres dedicam mais de metade do tempo em que estão em casa acordadas a realizar o trabalho não pago, tendo em conta que este valor não é dependente da inserção da mulher no mercado laboral. Quando o núcleo familiar inclui uma criança pequena, as mulheres acabam por ficar sem tempo para si próprias, sendo que, a partir do estudo que realizaram constataram que as mulheres que têm filhos/as com 5 ou menos anos, do tempo que estão em casa acordadas dedicam 46% desse tempo ao(s)/à(s) filho(s)/a(s), 35% às tarefas domésticas, e 1% ao cuidado de netos/as ou outras pessoas dependentes, inferindo-se que o trabalho não pago constitui 82% do tempo que elas passam em casa acordadas, ficando com menos de uma hora por dia para si próprias (Sagnier & Morrel, 2019; Portugal, 2008).

Neste sentido, Hochschild (1989) defende que as mulheres são oprimidas tanto no “primeiro turno”, como no “segundo turno”, sendo duplamente oprimidas.

A partir dos resultados apresentados, é possível entender de que forma o conflito entre as diferentes esferas da vida se torna mais óbvio para as mulheres, e a conciliação mais difícil para elas, tornando-se uma questão essencialmente feminina (Guerreiro & Abrantes, 2007). Não obstante, ambos os sexos se debatem com certos níveis de conflito entre as diversas esferas. Greenhaus e Beutell (1985) avançam a seguinte definição para Conflito Trabalho-Família: “A form of interrole conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect” (Greenhaus & Beutell, 1985, p.77), ou seja, os autores argumentam que a participação no mercado laboral se torna mais difícil em virtude da participação no trabalho no seio familiar.

Para gerir este conflito os indivíduos procuram estratégias para o reduzir sendo que as famílias portuguesas são bastante ativas no que diz respeito à procura de formas de conciliação, fazendo bastante uso dos seus próprios recursos, estes podem ser tanto ao nível social, recorrendo ao apoio da comunidade local, como podem ser ao nível familiar e individual, a partir de negociações entre o casal (Matias et al., 2010).

Os casais portugueses, independentemente do sexo, apontam mais frequentemente o recurso a instituições ou a família e conhecidos, do que ao seu local de trabalho, sendo esta a realidade na maioria dos países da Europa, excetuando aqueles que têm uma longa intervenção do Estado na família (Guerreiro & Abrantes, 2007; Kay, 2003). Tal pode-se verificar devido à inexistência de apoios às

famílias com filhos/as em muitos locais de trabalho, conduzindo as famílias a terem de recorrer às redes de apoio comunitárias (creches) ou informais (famílias). Assim, mesmo que admitam que as longas horas de trabalho e a sua precariedade interfiram nas suas responsabilidades familiares e domésticas, os portugueses indicam que esta questão do conflito deve ser tratada a nível pessoal (Matias et al, 2010).

No entanto, a intervenção do Estado na regulação do mercado de trabalho e a existência de medidas e apoios à família que contribuam para a mitigação das desigualdades de género e facilitação da conciliação têm surtido efeitos muito positivos. Países onde o mercado não possui grande regulação, como é o caso da Inglaterra ou dos EUA, apresentam um maior Conflito Trabalho-Família, do que os países nórdicos, como a Finlândia e a Noruega, que possuem vastas medidas neste sentido. Tornando-se clara a necessidade de intervenção do Estado em matérias de conciliação e a criação de políticas públicas que procurem auxiliar os portugueses a gerir o Conflito Trabalho-Família (Crompton, 2006; Korpi, 2000).

## **1.2. As políticas e medidas para a conciliação em Portugal**

Embora a definição de políticas que facilitam a conciliação entre trabalho e família, *work-life policies*, não seja consensual é possível afirmar que este conceito integra “any organizational programs or officially sanctioned practices designed to assist employees with the integration of paid work with other important life roles such as family, education, or leisure” (Ryan & Kossek, 2008, p.297), sendo que estas políticas podem tanto remeter para políticas públicas ou privadas (Ricoldi, 2010; Poelmans & Beham, 2008).

Gornick e Meyers (2003) evidenciam três tipos de políticas públicas, no sentido da conciliação entre o trabalho e a família, mais usuais. Ainda que estas possuam diferentes níveis de alcance aos/às cidadãos/ãs, bem como influência na mitigação das desigualdades de género:

- Licenças do trabalho com o objetivo de cuidar dos/as filhos/as, sem que isso influencie a situação de emprego e o salário;
- Acesso a equipamentos sociais de apoio à família, estando integrados neste conceito tanto serviços de acolhimento de crianças, como serviços de prestação de cuidados a idosos/as;
- Flexibilização do horário de trabalho que conceda aos pais liberdade de reduzir ou realocar as horas de trabalho tendo em conta as suas necessidades de cuidados com os/as filhos/as, sem sacrifícios económicos ou de carreira (Moser & Pereira, 2014; Sorj et al., 2007; Guerreiro et al., 2006).

Sendo que no contexto português aquelas que mais se destacam são: a flexibilização da organização de trabalho; a existência de serviços de acolhimento de crianças; o suporte na prestação a idosos/as; licenças parentais para trabalhadores/as; e o incentivo, por parte das empresas, à maior participação no seio familiar (Teixeira & Nascimento, 2011).

A importância destas medidas espelha-se numa maior satisfação dos/as trabalhadores/as com o trabalho e a família, na melhoria do seu desempenho profissional e num maior envolvimento no contexto familiar. No entanto, estas medidas não beneficiam apenas os indivíduos, uma vez que as próprias entidades beneficiam com a implementação das medidas de facilitação da conciliação, pois os/as trabalhadores/as ao estarem mais satisfeitos/as e motivados/as no seu local de trabalho, sentem-se mais comprometidos/as com a organização e os seus níveis de produtividade aumentam (Teixeira & Nascimento, 2011). Contudo, é importante notar que estes programas podem não surtir qualquer efeito, ou até ter efeitos negativos, quando são implementados e promovidos sem estarem envolvidos numa cultura de inclusão (Ryan & Kossek, 2008).

### **1.2.1. Evolução e panorama das medidas para a conciliação desde o século XX até à atualidade**

O Estado possui um papel de extrema relevância no quadro da promoção da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, podendo atuar a variados níveis. É possível afirmar que possui tanto um papel de legislador, uma vez que é através da ação governamental que são definidos quadros legais que regulam o trabalho e a família; de fiscalizador, pois é o Estado que tem a função de fiscalizar e prevenir a discriminação, em diversas esferas; e de provedor, sendo da sua competência providenciar e incentivar à criação de serviços de apoio que facilitem a conciliação (Guerreiro & Pereira, 2006). Apesar disto, ainda é possível elencar um quarto e quinto papel: a promoção de formação direcionada para a temática da igualdade e da conciliação; e a divulgação de boas práticas, por exemplo através da introdução destes temas em currículos de ensino (Guerreiro & Pereira, 2006).

O Estado português apresenta um sistema de bem-estar social com um perfil híbrido, que se distingue das conceções principais associadas aos sistemas de bem-estar social dos países da Europa do Sul (Ferreira & Monteiro, 2013), apresentando uma percentagem elevada de mulheres no mercado de trabalho a tempo inteiro. No entanto, e em conformidade com os restantes países da Europa do Sul, contempla um *welfare state* um tanto frágil e fragmentado, especialmente no que diz respeito aos apoios às famílias e aos/as trabalhadores/as. Ainda assim, nos anos 80 em Portugal registou-se um incremento de políticas de reforço do estado-providência, que se intensificaram na década seguinte, incentivado por fundos da União Europeia (Guerreiro & Pereira, 2006; Guerreiro & Abrantes, 2007).

É necessário manter presente que as políticas públicas se encontram sempre sujeitas ao panorama social, económico e político, os diversos partidos políticos que têm governado o país têm ajustado as políticas de acordo com as suas ideologias, e as políticas direcionadas para a vida familiar, onde se podem encontrar integradas as políticas de conciliação, são bastante favoráveis a estas alterações. Para além disto, o facto de Portugal se ter tornado membro da União Europeia conduz à transposição de diretivas que também afetam estas medidas (Guerreiro, 2014).

Neste sentido, no fim do século XX, em Portugal, registou-se um alargamento da rede pública de serviços nas áreas da saúde e educação, sendo realizados variados projetos e programas no sentido de

apoiar e proteger grupos em situações de risco e exclusão. Assim, foi também nesta altura que as preocupações com o equilíbrio entre a vida familiar e laboral entraram na agenda política, havendo esforços para articular as medidas direcionadas para a família e para o trabalho (Guerreiro & Pereira, 2006).

No que diz respeito às medidas talhadas para a facilitação da conciliação, no decorrer da década de 2000, Portugal contrariou as tendências dos países da Europa do Sul com o alargamento da licença de maternidade, na percentagem do salário médio e dos serviços de acolhimento de crianças com idades abaixo dos três anos, que apesar de ser superior aos restantes países da Europa do Sul, ainda era muito inferior aos países nórdicos (Ferreira & Monteiro, 2013). Isto deu abertura para um aumento bastante expressivo da percentagem de famílias de dupla carreira, onde ambos os pais trabalham a tempo inteiro com crianças menores de seis anos, gerando um modelo de família de dupla carreira. Todavia, ainda era possível constatar a separação vincada entre a função reprodutiva da mulher e o papel de provedor masculino (Ferreira & Monteiro, 2013).

Logo, têm sido verificadas algumas dificuldades em harmonizar o discurso com a prática, ou seja, existe um *gap* entre as declarações de princípios discursadas e a legislação que foi, entretanto, elaborada (Guerreiro & Pereira, 2006). Sendo que mesmo quando a legislação existe, é possível reparar algumas situações inibidoras da sua utilização nas organizações: falta de conhecimento, quer seja falta de conhecimento, por parte das organizações sobre a legislação existente, quer seja falta de conhecimento dos/as trabalhadores/as sobre as medidas oferecidas nas organizações; e atitudes e emoções negativas de resistência à utilização das medidas, quer por receio de repercussões das chefias e colegas, quer por receio de perda de oportunidades de progressão de carreira, ou até mesmo perda da posição (Confederação Empresarial de Portugal [CIP], 2018). Assim, ao nível das organizações, tem também sido possível reparar problemas de ordem estrutural e cultural que dificultam a implementação de normas e dispositivos de promoção da igualdade que possibilitem os/as seus/as colaboradores/as conciliarem as diversas esferas das suas vidas, revelando a necessidade de alterações culturais e a pertinência de lideranças sensíveis a estas matérias para o sucesso da implementação destas medidas (Guerreiro & Pereira, 2006, Dulk & Peper, 2007).

#### **1.2.1.1. Licenças parentais**

Ainda que as medidas mais sistemáticas para incentivar o envolvimento dos homens na paternidade tenham sido criadas nos anos 2000, existem medidas anteriores relevantes. Desde os anos 60, quando as mulheres começaram a entrar no mercado laboral em massa houve a necessidade de conciliar a esfera laboral e familiar, no entanto, a lei já incluía medidas de proteção da maternidade desde o século XIX. A primeira lei neste sentido é datada de 1937, e proibia as mulheres de irem trabalhar nos 30 dias após o nascimento de um/a filho/a, sendo que um desses dias podia ser pago se o empregador considerasse que era merecido. A legislação também permitia que a mulher se ausentasse do trabalho para amamentar. Em 1962, a licença de maternidade aumentou para 60 dias totalmente pagos, com direito a meia hora

por dia para amamentar, para as mulheres que tinham pagado contribuições para a segurança social por pelo menos 1 ano. E, em 1976, a licença de maternidade foi expandida para 90 dias, ficando em conformidade com a Organização Internacional do Trabalho (Guerreiro, 2014).

Ainda antes de Portugal se tornar membro da União Europeia foi passada a ‘Protecção da maternidade e da paternidade’ (Lei n.º 4/84, de 5 de abril), passando a incluir a paternidade, e não só a maternidade, como “valor social eminente” nas políticas, vindo também definir novas condições no que concerne aos direitos laborais para mães e pais. A lei passou a permitir que o pai tirasse a licença de maternidade em caso de doença ou morte da mãe, introduzindo a ‘licença de paternidade’. Esta lei também autorizou que tanto os homens como as mulheres tirassem 15 dias de licença para cuidar de uma criança, parceiro/a ou pai/mãe e, estabeleceu o direito de reduzir as horas de trabalho ou tirar licença, não remunerada, até 2 anos enquanto as crianças fossem pequenas (Guerreiro, 2014). Logo, esta lei veio reconhecer que a assistência aos/às filhos/as, tanto no quotidiano como em situação de doença é algo que compete a ambos os pais, e não apenas à mãe (Wall et al., 2016).

Registaram-se mais avanços significativos, no que toca à protecção da parentalidade, na segunda metade da década de 90 com a introdução da possibilidade de o pai faltar dois dias ao trabalho decorrentes do nascimento de um/a filho/a e tendo a hipótese de gozar de parte da licença de maternidade, se o casal assim o decidir (Lei n.º 17/95, de 9 de junho). Nesta década foi ainda reconhecido o direito à “conciliação da atividade profissional com a vida familiar” aplicável para todos os/as trabalhadores/as, homens e mulheres (aditamento do artigo 59º da Constituição da República Portuguesa introduzido pelo artigo 33º da Lei Constitucional n.º 1/97, de 20 de setembro). No fim desta década, houve um reforço da protecção da paternidade através da Lei n.º 142/99, de 31 de agosto, que criou licenças particulares do pai, a ‘licença por paternidade’, que dá o direito de 5 dias úteis aquando nascimento de um/a filho/a (inicialmente era opcional, e em 2004 passou a ser obrigatório), e a ‘licença parental’ opcional de 15 dias consecutivos (Wall et al., 2016).

A Agenda de Lisboa, veio propor um *welfare mix*, modelo onde as famílias e o Estado partilham a responsabilidade pelos “novos riscos sociais”, impondo-se mais licenças e mais longas, com maiores compensações financeiras, tanto para os pais como para as mães terem a oportunidade de cuidar das crianças, e outras formas de apoios sociais a famílias. Assim, durante a década de 2000, foi reconhecido pelo governo português a necessidade de introdução de medidas para incentivar os homens a envolverem-se no cuidado das crianças. Logo, nesta década foram lançadas diversas medidas neste sentido, como: o investimento em serviços de assistência social, a legalização do aborto a pedido da mulher, novas prestações pecuniárias (incluindo o abono pré-natal), escolarizações do tempo integral para as crianças na escola primária, entre outras (Ferreira & Monteiro, 2013).

Uma das mudanças mais profundas nas políticas das licenças de paternidade deu-se em 2009, com a revisão do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro). Esta alteração veio aliar o direito à conciliação família-trabalho com a política de igualdade de género, bem como veio definir e regulamentar, não a protecção da maternidade e paternidade, mas o novo regime de ‘protecção da

parentalidade’, sendo efetuadas alterações que eram claramente baseadas na ideologia de uma parentalidade partilhada. Esta foi uma alteração terminológica pertinente que acompanhou o novo espírito da lei, de que a conciliação trabalho-família é um direito e dever, tanto do pai como da mãe, de igual forma. Neste sentido, esta lei substituiu a ‘licença por maternidade’ para ‘licença parental inicial’ que é um direito tanto do pai como da mãe; o período de seis semanas pós-parto, de gozo obrigatório da mãe passou a nomear-se de ‘licença parental inicial exclusiva da mãe’; e a ‘licença por paternidade’ passou a designar-se ‘licença parental inicial exclusiva do pai’, que passou de 5 dias para 10 dias úteis obrigatórios, mais 10 dias úteis facultativos. É possível afirmar que esta alteração ao Código do Trabalho constitui uma mudança de paradigma, que veio atribuir mais valor à paternidade (Wall et al., 2016).

Por fim, em 2015, a Lei n.º 120/2015, de 1 de setembro, não só estendeu para 15 dias obrigatórios a ‘licença parental exclusiva do pai’ (licença que retorna a ser alargada para 20 dias e reforçada, em 2019, através da Lei n.º 90/2019, de 4 de setembro, criada no âmbito do Programa 3 em Linha), como também criou a oportunidade de ambos (pai e mãe) gozarem, ao mesmo tempo, até 15 dias da ‘licença parental inicial’.

A partir desta evolução é possível retirar algumas conclusões. Por um lado, este sistema recentemente instituído é orientado na direção do reconhecimento do papel do pai, que não é apenas “ganha-pão”, mas também pai e cuidador desde o início da vida dos/as seus/suas filhos/as. Por outro lado, também demonstra a influência que a União Europeia tem nestas políticas, uma vez que muitas foram executadas devido a diretivas deste organismo, ou influenciadas pelas medidas de outros países-membros. Por fim, ainda que o papel do pai enquanto cuidador tenha vindo a ser cada vez mais valorizado, ainda existe uma grande lacuna entre as licenças exclusivas do pai e da mãe, o que é agravado por estratégias de partilha de licenças parentais que conduzem os pais (homens) a tirar o mínimo de licença possível que garanta o período de licença parental maior. A par da insegurança laboral que os jovens pais (homens) experienciam e das culturais ocupacionais e organizações que ainda se verificam nos locais de trabalho é possível identificar a prevalência do modelo do *breadwinner* masculino em detrimento do papel do pai-cuidador (Guerreiro, 2014).

Neste sentido, Ferreira e Monteiro (2013) enfatizam que a licença de paternidade não deve ser sobre o facto de os pais (homens) terem a possibilidade de trabalhar, discurso que ainda é muitas vezes associado às mulheres, mas deve ser sobre o direito que os homens possuem de ser pais e terem a possibilidade de se envolver na vida doméstica, sendo necessário que as medidas de promoção de igualdade de géneros sofram uma alteração de abordagem que legitime a presença dos pais (homens) na esfera doméstica.

Sendo assim de extrema importância que se continue a reforçar as políticas direcionadas para a igualdade entre géneros, incluindo as licenças de paternidade, o que implica torná-las obrigatórias para os homens. Sublinhando que estas medidas

passem pela desfeminização dos papéis de cuidado, pelo alargamento das licenças obrigatórias para o pai, por responsabilizar o Estado pelos custos da maternidade e da paternidade no

emprego (aliviando as entidades empregadoras e os/as trabalhadores/as), por promover a aprendizagem da ética do cuidado e da autonomia pessoal para todas as pessoas independentemente da categoria sexual e por eliminar as fontes de desigualdade entre mulheres e homens. (Ferreira & Monteiro, 2013, p.59).

### **1.2.1.2. Acesso a equipamentos sociais de apoio à família**

Outra das medidas apontadas como facilitadora da conciliação são os equipamentos sociais de apoio à família, integrando o apoio aos cuidados a ambos, ascendentes e descendentes, compondo no seu conjunto a Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES) (XXI Governo Constitucional, 2018b). A falta de equipamentos de acolhimento de crianças, no período de trabalho dos pais conduz a um aumento de distrações, *stress* e até absentismo (Friedman & Johnson, 1997), sendo que os/as trabalhadores/as reportam maiores níveis de concentração e produtividade quando sabem que os/as seus/suas filhos/as se encontrem em locais seguros e de qualidade durante o seu período de trabalho (Guerreiro et al., 2006).

Em comparação com os restantes países da Europa do Sul, o facto de as mulheres em Portugal se encontrarem no mercado de trabalho desde os anos 60 promoveu um aumento da oferta de equipamentos sociais de acolhimento de crianças. Até meados dos anos 90 estes serviços ou eram públicos e o seu horário era bastante reduzido, ou eram privados com direito a horários mais alargados. Neste sentido, quando as políticas de conciliação entraram na agenda política o objetivo era aumentar o número de equipamentos, tendo presente a imprescindibilidade do aumento dos horários destes serviços de forma a serem compatíveis com o horário laboral dos pais e das mães, que por norma trabalhavam a tempo inteiro (Guerreiro, 2014). No entanto, o incremento dos equipamentos sociais de apoio à família não tem sido apoiado pelo investimento estatal, tendo recorrido sistematicamente ao setor privado, e na sua grande maioria ao terceiro setor. Logo, este último setor encontra-se sobrecarregado pela necessidade de dar resposta aos serviços tradicionais de apoio à família, como creches e lares de idosos, por exemplo, não possuindo a oportunidade de se dedicar a outras atividades direcionadas para a comunidade (Portugal, 2008).

As respostas sociais, mais comuns, dirigidas para as crianças são: a Creche, a Ama, a Educação Pré-Escolar e o Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL). No que toca à resposta Creche, em 2021 contabilizavam-se, no continente, 2549 respostas, sendo óbvio o aumento desde 2000, ano em que rondavam as 1500. Atentando que o número de lugares participados pelo Estado através de acordos de cooperação, em 2021, foi de 64,3% do total dos equipamentos disponíveis para a resposta Creche, mostrando o compromisso do governo em auxiliar com o cuidado às crianças (XXI Governo Constitucional, 2018b).

Dois movimentos que estão a contribuir para o alargamento do número de equipamentos de acolhimento de crianças são: o aumento do número de estabelecimentos, por um lado, e a diminuição da natalidade, por outro. Também existe um desequilíbrio na distribuição dos serviços de acolhimento

de crianças entre as diferentes regiões do país, com uma escassez significativa nos maiores centros urbanos, especialmente na Grande Lisboa (Guerreiro, 2014).

Já a resposta CATL situava-se, aproximadamente, nas 1250 tendo vindo a decrescer desde 2000, o que se deve à introdução do prolongamento do horário escolar e pelo aumento das creches. No seu total, a taxa de cobertura média das respostas para a primeira infância em 2021 foi de 52,9%, no continente (XXI Governo Constitucional, 2018b; Gabinete de Estratégia e Planeamento [GEP], 2023).

Em 2021, todas as crianças abrangidas pelo 1.º e 2.º escalões de rendimento, beneficiavam da medida *Gratuidade de Creche*, regulada pela Portaria n.º 271/2020, de 24 de novembro, e a Portaria n.º 199/2021, de 21 de setembro. Com esta medida todas as creches do setor social e solidário, das Seguradoras Sociais e as creches aderentes da rede lucrativa passaram a ser gratuitas para todas as crianças nascidas a partir de 1 de setembro de 2021 e, na falta de oferta de vagas gratuitas em creches de rede solidária poderá ser pedido o apoio de gratuidade no caso de inscreverem as crianças em creches aderentes da rede lucrativa (GEP, 2023).

Para além dos cuidados com os/as filhos/as, devido ao aumento do número de idosos/as a cargo de trabalhadores/as e a necessidade de lhes serem prestados cuidados especiais, tem-se verificado a necessidade de aumentar a rede de serviços especializados na prestação de cuidados a idosos/as bem como a possibilidade de os/as trabalhadores/as beneficiarem de regimes de trabalho que facilitem a conciliação entre a profissão e a prestação de cuidados a estes/as (Guerreiro et al., 2006).

As respostas de apoio aos ascendentes mais representativas são: a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), o Centro de Dia e o Serviço de Apoio Domiciliário para Idosos (SAD). Tendo em conta a Carta Social 2021, todas as respostas apresentaram um crescimento desde 2000, traduzindo-se num aumento de 2737 novas respostas, sendo que, no continente contabilizava-se 7390 respostas de ERPI, SAD e Centro de Dia, em 2021. No que concerne à comparticipação do Estado, através de acordo de cooperação, em 2021 63% do número total de lugares em SAD encontravam-se abrangidos por acordos de cooperação, conduzindo a que a taxa de cobertura das respostas Centro de Dia, ERPI e SAD se situasse nos 11,9%, em 2021 (XXI Governo Constitucional, 2018b; GEP, 2023).

É importante frisar que a legislação portuguesa contempla um regime de faltas justificadas para assistência a familiares próximos, incluindo em reta ascendente, concedendo ao/à trabalhador/a até 15 dias por ano para tal (artigo 252º da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro).

### **1.2.1.3. Organização dos tempos de trabalho**

Como já discutido o número de horas que um indivíduo dispensa para o seu trabalho remunerado possui repercussões na organização e na qualidade da sua vida familiar, sendo pertinente que a legislação detenha medidas que permitam aos/às trabalhadores/as adaptar as suas horas de trabalho às suas necessidades. Neste sentido, a legislação laboral portuguesa pressupõe mecanismos de gestão flexível do tempo de trabalho.

O primeiro mecanismo é o regime de adaptabilidade, que se encontra presente nos artigos 204.º e 207.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. Este regime veio permitir uma distribuição irregular das horas de trabalho, sem consequências para o tempo médio das horas de trabalho. O segundo mecanismo presente é o banco de horas, regulado pelos artigos 208.º e 208.º-B do Código do Trabalho, e alterado pela Lei n.º 93/2019, de 4 de setembro, neste regime a prestação de trabalho não implica um horário de trabalho diferente, mas a possibilidade de aumentar até 4 horas diárias o período normal de trabalho, sem que este seja considerado trabalho suplementar. A compensação pela realização deste trabalho pode ser cedida em forma de redução de tempo de trabalho noutros dias, aumento do número de férias, pagamento das horas não abrangidas pelo horário de trabalho, ou a conjugação destas (XXI Governo Constitucional, 2018b).

O último mecanismo de gestão flexível de trabalho, presente na legislação portuguesa, é o regime de horário concentrado (artigo 209.º do Código do Trabalho, alterado pela Lei n.º 13/2023, de 3 de abril). Este regime permite que a jornada diária exceda o período normal de trabalho diário estabelecido, reduzindo o número de dias da prestação de trabalho. O horário concentrado integra duas modalidades: uma modalidade em que o período normal de trabalho é concentrado até quatro dias de trabalho, e outra onde o horário pode incluir três dias de trabalho consecutivos, seguidos no mínimo de dois dias sem trabalhar (XXI Governo Constitucional, 2018b).

Contudo, em grande parte dos casos, esta flexibilidade na gestão do tempo acaba por ser usada para benefício da própria entidade, de forma a atingir os seus objetivos, não atribuindo autonomia aos/as trabalhadores/as para gerirem o seu próprio tempo e contribuindo para o ceticismo em relação à flexibilização dos horários de trabalho (Guerreiro & Pereira, 2006; Guerreiro & Abrantes, 2007).

## CAPÍTULO 2

### **Metodologia**

No presente capítulo, irá ser discutida a metodologia utilizada para realizar o trabalho de investigação, começando por explicitar as perguntas a que se procura responder, incluindo os objetivos gerais e específicos do presente trabalho. De seguida, irá ser abordada a metodologia a que se recorreu, incluindo o esclarecimento da forma como a amostra foi selecionada, e das técnicas e instrumentos de recolha, análise e tratamento dos dados que foram mobilizados de forma a atingir os objetivos propostos.

#### **2.1. Perguntas de partida e objetivos do estudo**

Esta investigação pretende explorar as políticas públicas que têm como objetivo contribuir para uma melhor conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional, ou seja, procura-se entender qual é que é a necessidade da realização destas políticas, especialmente quando associadas às questões de género. Para esse efeito, irá ser estudado o Pacto para a conciliação, que é uma das medidas do Programa 3 em Linha, e consiste num projeto piloto que objetiva promover um maior envolvimento das entidades empregadoras nas questões da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Assim sendo, têm-se como principais questões de investigação “Qual o impacto do Pacto para a conciliação nas entidades que o adotaram?” e “Têm as medidas de conciliação definidas no Pacto potencial para mitigar as desigualdades de género (e problemas de conciliação)?”.

O objetivo primordial do presente trabalho recai, de uma forma geral, na análise do impacto que o Pacto para a conciliação teve nas organizações que o assinaram, enquanto exemplo de uma medida pública integrada num programa, desenvolvido pelo governo português, que pretende contribuir para um melhor equilíbrio entre as três vertentes da vida anteriormente mencionadas, e para uma efetiva igualdade entre homens e mulheres.

Neste sentido, esta investigação tem como objetivos específicos perceber qual é a necessidade da implementação de políticas de conciliação, entender se as políticas que têm vindo a ser implementadas têm contribuído, não só para uma melhor conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, como também para a diminuição das desigualdades de género.

#### **2.2. Metodologia da investigação**

De forma a atingir os objetivos de investigação foi mobilizada uma abordagem qualitativa. Denzin e Lincoln (2018) argumentam que a pesquisa qualitativa

involves the studied use and collection of a variety of empirical materials—case study, personal experience, introspection, life story, interview, artifacts, and cultural texts and productions,

along with observational, historical, interactional, and visual texts—that describe routine and problematic moments and meanings in individuals’ lives. (Denzin & Lincoln, 2018, p. 45).

Assim, a pesquisa qualitativa dispõe de variadas práticas interpretativas, que se encontram conectadas, de forma a alcançar um melhor conhecimento do que se pretende estudar (Yin, 2011).

A pesquisa realizada possui um carácter exploratório. Este tipo de pesquisa tem como finalidade conceder uma maior familiaridade com o problema, de forma que este se torne mais explícito. Segundo Gil (2002), é possível afirmar que este tipo de pesquisa tem como principal objetivo o desenvolvimento de ideias ou a descoberta de suspeitas anteriores. Logo, o planeamento das pesquisas exploratórias é bastante flexível de forma a ser possível considerar a maior quantidade de aspetos relacionados com o que se pretende estudar. Na sua grande maioria, o processo associado a este tipo de pesquisa envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas a indivíduos que tiveram alguma experiência com o problema de pesquisa; e uma análise de casos que contribuam para o seu entendimento (Gil, 2002).

Assim sendo, de forma a alcançar os objetivos de investigação foram realizadas entrevistas semiestruturadas, bem como efetuado um levantamento bibliográfico de forma a aprofundar e suportar as informações recolhidas nas entrevistas.

### **2.3. Seleção da amostra e procedimentos**

De forma a estudar o Pacto para a conciliação e, até determinado ponto, o Programa 3 em Linha, foi determinado que se iria auscultar as entidades que assinaram este Pacto, comprometendo-se a implementar um sistema de gestão de conciliação de acordo com a Norma Portuguesa (NP) 4552:2016. Para além das entrevistas a estas entidades, de forma a entender o processo de execução do Pacto para a conciliação, foi entrevistada Rosa Monteiro, Secretária de Estado para a Cidadania e a Igualdade aquando da execução e implementação do Programa 3 em Linha.

Na impossibilidade de estudar o universo das entidades referidas, foi necessário recorrer a uma amostra, logo, recorreu-se a uma amostragem por conveniência (Hill & Hill, 1998), ou seja, a partir do *Balanço da Execução do 3 em Linha- Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Família 2018-2019* (XXII Governo Constitucional, 2020), publicado no *site* da República Portuguesa e de diversas pesquisas relacionados com a assinatura do Pacto, recolheu-se a listagem das empresas que tinham assinado este compromisso, procedendo ao seu contacto e captação para o estudo através dos endereços eletrónicos disponíveis *online*.

Assim sendo, foi possível realizar entrevistas a 17 entidades, sendo que apenas 2 pertenciam ao setor privado. Idealmente teriam sido entrevistadas mais entidades do setor privado, contudo, apenas estas é que se demonstraram disponíveis para participar na investigação.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Paralelamente às entrevistas semiestruturadas realizadas às entidades signatárias do Pacto e a Rosa Monteiro, foram ainda realizadas pesquisas bibliográficas e análises documentais. A distinção entre os dois recai no facto de “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (Gil, 2002, p. 44), enquanto “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico” (Gil, 2002, p. 45). Neste sentido, no âmbito da presente investigação, foram explorados diversos autores que tenham contribuído para o estudo dos fenómenos sociais em questão, sendo dada primazia a obras e artigos mais recentes, contudo, sendo os textos mais aclamados, por norma, aqueles que têm perdurado no tempo, também se recorreu a obras mais antigas, perfazendo a pesquisa bibliográfica. Foram também analisados decretos-lei e outros documentos oficiais associados ao Programa 3 em Linha e a medidas de conciliação, sejam eles precedentes ao Programa/Pacto ou posteriores, incluindo aqueles que foram criados devido ao Programa 3 em Linha.

Fortin (1996), descreve a entrevista enquanto “um modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas.” (Fortin, 1996, p. 245). As entrevistas semiestruturadas, comparativamente com as entrevistas estruturadas, tiram mais proveito do conhecimento que pode advir do diálogo, permitindo seguir qualquer ângulo que a pessoa a ser entrevistada considere pertinente, tendo em conta que o/a próprio/a entrevistador/a torna-se um agente participativo na produção de conhecimento, não se limitando a “esconder” por detrás de um guião, e comparativamente com entrevistas não estruturadas, o/a entrevistador/a tem um maior controlo em focar o diálogo naquilo que considera relevante, tendo em conta os objetivos do projeto (Denzin & Lincoln, 2018).

Assim, nas entrevistas semiestruturadas, o/a investigador/a possui um conjunto de perguntas pelas quais se guia, no entanto, não tem necessariamente que as colocar a todas pela ordem que se encontram anotadas, nem com a mesma formulação, deixando o/a entrevistado/a falar abertamente, recorrendo ao vocabulário e ordem que desejar, sendo o papel do/a investigador/a apenas reencaminhar a entrevista para os objetivos quando o/a entrevistado/a se afastar destes, e colocar as perguntas ao/à entrevistado/a se não forem respondidas sem o serem (Quivy & Campenhoudt, 1995).

É de extrema importância frisar que, tanto a preparação, como a condução das entrevistas, possuiu diversos elementos de consideração, como a ordem em que as questões foram feitas, começando com questões simples, tendo a certeza de que são utilizados termos com os quais os entrevistados estão familiarizados, realizando ao longo de toda a entrevista questões o mais simples e claras possíveis, estabelecendo um contacto inicial que crie empatia e encorajando os entrevistados a falar através de técnicas como tirando notas, sorrindo, acenando, parafraseando as respostas e espelhando os seus movimentos (mais facilmente realizado nas entrevistas presenciais) (Patton et al., 2016).

As entrevistas foram presencialmente, quando realizadas no Concelho de Lisboa. Contudo, devido ao alcance nacional do estudo, muitas delas foram realizadas à distância, com recurso às plataformas de videochamadas, *Teams* e *Zoom*. O/a interlocutor/a responsável para a exploração do tema foi aquele/a que cada entidade considerou apropriado, havendo entrevistas onde participou mais do que um membro da organização. Mediante autorização, as entrevistas foram gravadas para um melhor tratamento e análise. Foram realizadas 17 entrevistas a entidades que assinaram o Pacto para a Conciliação, estas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2023.

É de notar que uma das entidades que assinou o Pacto foi o Instituto Português da Qualidade (IPQ) sendo também possível aprofundar o conhecimento sobre a NP 4552:2016 a partir desta entrevista. Logo, a entrevista ao IPQ possuiu critérios de análise mais flexíveis e extensos, uma vez que foram colocadas mais questões a esta entidade do que foram colocadas às restantes.

Posteriormente, no mês de maio, foi realizada a entrevista a Rosa Monteiro, oferecendo a sua perspetiva enquanto Secretária de Estado para a Cidadania e a Igualdade à data da criação do Programa, esclarecendo as motivações e contexto que conduziram à sua criação, tal como o seu processo de execução, implementação e avaliação. Para esta entrevista não foram definidos critérios de análise de entrevista específicos previamente.

## **2.5. Técnica de análise e tratamento de dados**

A construção do modelo de análise resultou de diversos fatores como da revisão da literatura, as questões de investigação a que o estudo pretende responder e os seus objetivos. De acordo com Spencer, et al. (2003) a análise de conteúdo é uma abordagem da análise qualitativa em que tanto o conteúdo como o contexto dos documentos são analisados. No caso do presente estudo os documentos referem-se tanto à bibliografia, como às transcrições das entrevistas.

Para proceder à análise do conteúdo das entrevistas foram definidos critérios de análise pensados tendo por base, por um lado o processo de análise de políticas públicas determinado por Knoepfel et al. (2007) e, por outro lado o próprio conteúdo das entrevistas. Assim sendo, os critérios de análise focavam-se nas necessidades sentidas que conduziram as entidades a adotar um sistema de gestão da conciliação (*agenda setting*), nos objetivos que as organizações possuíam e os recursos que tiveram que mobilizar para a implementação do sistema (*programming*), no processo de implementação, focando as medidas implementadas (*implementation*) e, na avaliação, relevância e impacto do sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal (*evaluating policy effects*) (Knoepfel et al., 2007).

É tido em conta que a adoção de um sistema de conciliação não é equiparada à execução e análise de políticas públicas, mas considerou-se que seria uma boa forma de analisar a implementação do sistema de conciliação nas entidades.

Assim, recorreu-se ao programa MAXQDA, utilizando um sistema de códigos de forma a categorizar a informação recolhida por temas, cruzando a informação obtida através das entrevistas com aquilo que se pretende estudar.

Aquilo que se procurou recolher das entidades signatárias foram: as suas motivações e objetivos para assinarem o Pacto; quais as medidas de conciliação que tinham implementadas (antes e depois da assinatura do Pacto); quais os recursos que mobilizaram para a implementação destas medidas; os principais obstáculos à implementação; se consideram as medidas sustentáveis e transferíveis; qual a relevância da certificação; a sua perceção em relação ao impacto das medidas; a relevância do Pacto e das medidas de conciliação, não apenas para a entidade mas a nível nacional; o papel das medidas de conciliação na mitigação das desigualdades de género; e que melhorias é que acreditavam que poderiam ser realizadas, tanto ao Pacto para a conciliação como ao Programa 3 em Linha.



### **Análise e discussão dos resultados**

#### **3.1. Programa 3 em Linha**

O Programa 3 em Linha, lançado em 2018, tem como objetivo principal facilitar o equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, tendo isto enquanto condição para que se alcance uma efetiva igualdade entre homens e mulheres e uma cidadania plena, possibilitando a realização de escolhas livres nas diversas esferas da vida. Para além disto, o Programa também assume que a melhoria dos padrões de conciliação, contribui para a diminuição do absentismo, para o aumento da produtividade e para a retenção de talento, reconhecendo a importância do compromisso das entidades empregadoras nas questões da conciliação (XXI Governo Constitucional, 2018a). Este equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar encontra-se anunciada no *Pilar Europeu dos Direitos Sociais* enquanto uma das condições justas de trabalho (XXI Governo Constitucional, 2018a). O programa também pretende melhorar o domínio do Índice de Bem-Estar, que diz respeito ao “Balanço vida-trabalho”<sup>1</sup> que é o domínio do Índice que menos tem crescido, permanecendo estável a partir de 2010 (XXI Governo Constitucional, 2018a; INE, 2017, 2020).

Encontra-se explícito no documento de apresentação do Programa em que é que esta iniciativa consiste.

Trata-se de uma mudança cultural que exige convocar toda a sociedade e assumir um compromisso coletivo com medidas de impacto a curto, médio e longo prazo. Este programa representa, por isso, um esforço conjunto do governo, de empresas públicas e privadas, e de entidades da Administração Pública central e local.” (XXI Governo Constitucional, 2018a, p. 3)

Assim, deixa-se claro que esta ação pretende realizar mudanças estruturais e sistemáticas, não apenas em certos setores, mas de uma forma mais abrangente e holística.

A partir da entrevista com Rosa Monteiro foi possível apreender que já desde 2015 existia uma grande preocupação, por parte do governo, com as questões das desigualdades de género, e uma noção de que as reformas estruturais neste sentido teriam de ser muito centradas ao nível do mercado de trabalho. Tendo sido, assim, criada “Uma agenda para a igualdade no mercado de trabalho e nas empresas” (Gabinete do Ministro Adjunto, 2017) que espelhava o compromisso do governo em promover, nos instrumentos de contratação coletiva, imposições relacionadas com a conciliação

---

<sup>1</sup> O “Balanço Vida-Trabalho” é um dos domínios analisados no Índice de Bem-Estar, que é um estudo anual realizado pelo INE. Este domínio resulta da “*avaliação da conciliação do tempo afeto à família e ao trabalho e a sua apreciação subjetiva*” (INE, 2017).

trabalho-família e com a prevenção e mitigação das desigualdades de género. Neste sentido, os 5 eixos presentes nesta agenda eram: o combate às desigualdades e disparidades salariais; o combate à segregação ocupacional (nas profissões); a parentalidade; a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional; e a paridade nos cargos de decisão (Gabinete do Ministro Adjunto, 2017). Enquanto consequência desta agenda, quando o Primeiro-Ministro anunciou que se pretendia efetuar um programa direcionado para a conciliação e afirmou que uma das prioridades do governo era criar medidas concretas, numa forma sistémica e global, promotoras da conciliação, foi dada abertura para que o 3 em Linha fosse criado (entrevista a Rosa Monteiro).

Quando o Programa 3 em Linha foi criado Rosa Monteiro pretendia que este não fosse tão direcionado para as questões laborais quanto as restantes medidas que estavam a ser implementadas na Agenda, com base na crença de que as questões das desigualdades de género e do seu combate devem ser transversalizadas:

“Relativamente ao programa 3 em Linha eu tinha a ambição de ser um programa que não fosse concentrado nas questões laborais, porque eu fazia sempre muito esta pedagogia de que as questões da igualdade, o combate às desigualdades, elas têm que ser transversalizadas e, portanto, aliás, foi toda essa a minha atividade foi transversalizarem tudo.” (Rosa Monteiro).

De forma a atingir esta transversalidade

O *Programa 3 em Linha* estrutura-se em quatro eixos:

- O eixo 1 – (Im) Pacto para a conciliação — agrega medidas que mobilizam diferentes tipos de entidades empregadoras para o desenvolvimento de práticas promotoras da conciliação e para sua difusão.
- O eixo 2 – Conciliar na Administração Pública — agrega medidas que representam o compromisso da Administração Pública central e local com a promoção da conciliação.
- O eixo 3 – Equipamentos, serviços e incentivos para a conciliação — agrega instrumentos que favorecem a conciliação, nomeadamente, no domínio do cuidado, da educação, dos transportes e da saúde.
- O eixo 4 – Conhecer para a conciliação — agrega medidas que conduzem à produção de conhecimento e à sua divulgação, suscetíveis de apoiar o desenvolvimento de novas ações.

(XXI Governo Constitucional, 2018a, p.3)

Perfazendo no total 33 medidas (que se encontram discriminadas no Anexo A) que procuram alcançar todos os principais setores da sociedade, como a educação, saúde, mobilidade e infraestruturas (XXI Governo Constitucional, 2018a).

## **3.2. Pacto para a conciliação**

A primeira medida do Eixo 1 do 3 em Linha é o Pacto para a conciliação. Este é um projeto piloto que visa a implementação de medidas promotoras da conciliação, inicialmente em 47 organizações (21 organismos da administração pública central e empresas públicas, 11 câmaras municipais e 15 empresas privadas). No âmbito deste pacto, as entidades que o assinam reconhecem a conciliação enquanto critério de gestão e comprometem-se a implementar um conjunto de medidas que promovam a conciliação (XXI Governo Constitucional, 2018a).

Este processo é realizado e as medidas implementadas reconhecidas através da implementação de um sistema de gestão da conciliação que tem por base a NP 4552:2016<sup>2</sup>. Sendo que o Pacto para a conciliação tem como objetivo que as empresas, para além de implementarem medidas de conciliação, se certifiquem por esta NP. Apesar de esta NP ter sido criada em 2016 ainda não existiam entidades certificadas segundo esta norma previamente à existência do Pacto.

O Pacto surgiu numa lógica de contrariar o reconhecimento de práticas através da atribuição de prémios. Segundo Rosa Monteiro este projeto tinha que

“ser uma perspetiva sistémica e nós sabemos todos os riscos que existem de uma entidade ou uma empresa, não obstante poder ter uma prática qualquer da conciliação, não respeite... não tem uma perspetiva de igualdade de género e, não respeita inclusivamente os direitos das trabalhadoras e dos trabalhadores noutras dimensões.” (Rosa Monteiro)

fazendo com que recorressem a uma norma, de forma a atribuir este reconhecimento às entidades, e garantindo que estes progressos na conciliação fossem continuados, e não algo pontual.

Na perspetiva de Rosa Monteiro era necessário que as entidades que fizessem parte do projeto já se encontrassem sensibilizadas para as questões da conciliação, pois só assim era possível garantir um verdadeiro empenho por parte das entidades em implementar medidas que efetivamente beneficiassem os/as seus/suas trabalhadores/as. Assim, foram convidadas diretamente para integrar este projeto apenas entidades que já tinham implementadas este tipo medidas. Este convite direto, realizado pelo governo foi apenas feito numa fase inicial, as entidades que assinaram o Pacto mais tarde fizeram-no por iniciativa própria.

## **3.3. Práticas/Medidas de promoção da conciliação implementadas pelas entidades que assinaram o Pacto**

Devido ao compromisso a que as entidades se submeteram resultante do Pacto para a Conciliação, e especialmente aquelas que se certificaram pela norma, todas as organizações apresentavam uma

---

<sup>2</sup> Notando-se que a norma sofreu alterações, sendo a mais recente a NP 4552:2022, no entanto ao longo da investigação tendo a maioria das empresas adotado a primeira inicialmente e sendo uma alteração recente ainda será referida apenas como NP 4552:2016.

multiplicidade de práticas de conciliação quando entrevistadas. No entanto, muitas das entidades (ainda que não todas) já apresentavam medidas de conciliação anteriormente ao Pacto pelo motivo apresentado anteriormente, contudo, foi consensual que a implementação de um sistema de gestão da conciliação foi um instrumento fundamental para estruturar e desenvolver as medidas já existentes.

A norma delinea 3 dimensões em que as entidades dividem as suas práticas: Boas práticas laborais; Serviços e benefícios; e Apoio pessoal e desenvolvimento profissional (Rede Portuguesa para a Responsabilidade Social das Organizações [REDE RSO PT], 2019).

No que toca às Boas práticas laborais, é neste grupo que se encontram as medidas mais comuns e enfatizadas nos discursos dos/as entrevistados/as que são os horários diferenciados de trabalho, sendo os mais mencionados a realização de horários flexíveis, para além daquilo que está presente no art.º 56 do Código de Trabalho (que apenas concede o horário flexível aos/às trabalhadores/as com filhos/as menores de 12 anos ou com deficiência ou doença crónica, independentemente da idade), e as jornadas contínuas, tendo em conta que as entidades que as mencionam afirmam ter uma taxa de aprovação destas tipologias de trabalho perto dos 100%.

Ainda relacionado com as tipologias de trabalho foi bastante enfatizada a importância do teletrabalho, sendo que em muitas das entidades esta modalidade de trabalho foi alavancada pela pandemia COVID-19. Segundo alguns/mas entrevistados/as esta pandemia beneficiou bastante o alargamento e disseminação de determinadas medidas de conciliação. Muitas das entidades entrevistadas afirmam que a pandemia COVID-19 resultou numa realização, por parte dos/as trabalhadores/as, de que era possível existirem outras formas de trabalho, e após o término das medidas impostas pelo governo muitos/as solicitaram a continuação do regime em teletrabalho, ou pelo menos, regime híbrido, que foi adotado e é praticado em algumas das organizações entrevistadas.

“E acho que as pessoas nem se conseguiam imaginar como seria trabalhar em teletrabalho e isso. Mas o facto de introduzirmos um pouco à força o teletrabalho na sequência da pandemia, foi sem dúvida esse um dos pontos de viragem (...) a partir daí, introduzimos a questão do teletrabalho como uma medida fundamental para gerir a conciliação (...)”  
(instituto do setor público).

Não obstante, o teletrabalho parece ter consequências paradoxais no bem-estar, na satisfação e na conciliação vida-trabalho dos/as trabalhadores/as. Por um lado, providencia uma maior flexibilidade e autonomia, e de acordo com a teoria da troca social (*social exchange theory*) (Blau, 1964; Homans, 1958) quanto maior autonomia os/as trabalhadores/as tiverem maior empenho vão ter no seu trabalho. Desta forma, os/as empregadores/as beneficiam de trabalhadores/as mais produtivos que necessitam de menos espaço e custos (mesmo que exista um investimento inicial de adaptação ao teletrabalho), e os/as trabalhadores/as possuem a possibilidade de uma melhor conciliação vida-trabalho, conduzindo ao aumento de satisfação laboral e compromisso organizacional (Kelliher & Anderson, 2009; Rodríguez-Modronõ & López-Igual, 2021).

Por outro lado, o teletrabalho pode conduzir a limites pouco claros entre o trabalho e a vida pessoal, aumento da carga de trabalho, despersonalização das relações no trabalho, e efeitos adversos no bem-estar individual (como ansiedade, solidão e isolamento) (Rodríguez-Modronõ & López-Igual, 2021; Atkinson, 2022).

Ainda dentro das práticas laborais é possível destacar dispensas de serviço que abarca as mais variadas situações, sendo a dispensa mais recorrente o “Dia de aniversário”, ou seja, é prática bastante generalizada, especialmente nas Câmaras Municipais, dispensar os/as trabalhadores/as no seu dia de anos. Outro género de dispensas apresentado é a dispensa para ir à escola dos filhos/as no Carnaval e dispensa no primeiro dia de aulas para acompanhar os/as filhos/as à escola. Esta última medida foi indicada por uma entidade do setor privado, sendo que, e devido ao Programa 3 em Linha foi aprovado o Decreto-Lei nº 85/2019, de 1 de julho, que autoriza os trabalhadores/as da Administração Pública faltarem, com justificação, para acompanharem um/a menor de 12 anos no primeiro dia do ano letivo (Decreto-Lei nº 85/2019, de 1 de julho).

Passando para os Serviços e benefícios que as entidades oferecem, aqueles que mais se destacam são os protocolos e convénios. Para além desta, ainda foram identificadas numerosas instalações construídas ou preparadas a pensar no bem-estar dos/as trabalhadores/as, como refeitórios, bares, ginásios, copas equipadas, etc.

Nos Serviços e benefícios também se destacaram as medidas relacionadas com a mobilidade, uma vez que existem entidades com lugares de estacionamento gratuitos ou com tarifas reduzidas perto do seu local de trabalho devido a acordos realizados por iniciativa das organizações. Uma das entidades, cujo local é de difícil acesso por transportes públicos possui um serviço de *shuttle* que leva as pessoas das estações de metro ou comboios mais próximas até ao seu local de trabalho. Outros serviços também que variadas entidades entrevistadas oferecem prendem-se com consultas de psicologia, medicina curativa, aulas de ginástica e outras atividades físicas (incluindo ginástica laboral, oferta de aulas de modalidades desportivas, etc.) e pagamento de quotas dos serviços sociais aos/às seus/suas trabalhadores/as. Para além disto, ainda é possível destacar momentos de convívio, os mais recorrentes são a realização de uma festa na altura do Natal (com a atribuição de capazes de Natal e até mesmo prendas para os/as filhos/as, em certas entidades) e no aniversário da entidade, sendo estes momentos de convívio bastante valorizados.

Por fim, no sentido do Apoio profissional e desenvolvimento pessoal as entidades apostam em diversas formações, *workshop*, seminários e campanhas. Estas atividades não são apenas no sentido de capacitar os/as trabalhadores/as para as suas funções, mas também muitas vezes vão para além disso e contribuem para informá-los/as sobre questões como as desigualdades de género ou direitos parentais. Neste domínio as entidades procuram também atividades que promovam a saúde, mental e física, tendo sido mencionados *workshops* tanto de *mindfulness* e gestão de *stress* como sobre doenças cardiovasculares e doenças sexualmente transmissíveis.

### **3.4. Motivações para a implementação das medidas de conciliação**

Considerou-se relevante entender quais é que eram os objetivos das entidades entrevistadas ao assinarem o Pacto para a conciliação, e assim a comprometerem-se a implementar um sistema de gestão da conciliação. A partir das respostas dos/as entrevistados/as foi possível aferir que a maioria das entidades teve como objetivo, ao implementar medidas de conciliação, melhorar o bem-estar organizacional, e especialmente dos/as seus/suas colaboradores/as, tendo em vista um aumento da produtividade, melhorando consequentemente a imagem da entidade.

Foi possível constatar, em vários discursos, a relevância do reconhecimento tanto externo como interno, ou seja, pretendem tanto que os/as próprios/as profissionais da organização tenham conhecimento das práticas direcionadas para a conciliação existentes de forma a demonstrar que são entidades que se destacam por procurar o bem-estar dos/as seus/suas colaboradores/as, o que permite uma maior retenção de talento e diminuição de rotatividade. Para além disto procuram tornar-se mais atrativas para o exterior, ou seja, para os/as seus/suas clientes, outras entidades e possíveis futuros/as colaboradores/as. Este último ponto é especialmente notável em empresas privadas ou em setores, que mesmo públicos, sejam muito competitivos, como é o caso do setor tecnológico.

É pertinente mencionar que na administração pública existe uma intenção de premiar os/as trabalhadores/as pelo seu trabalho através das medidas de conciliação, uma vez que neste setor não é possível aumentar a remuneração dos/as colaboradores/as, ou recorrer a outro tipo de benefícios que se encontra no setor privado. Conduzindo a que as medidas de conciliação, por um lado, contribuam para competir com o setor privado, e por outro lado atribuir, aquilo que uma das entrevistadas denomina de “salário emocional”.

“Portanto, o nosso principal objetivo é proporcionar às pessoas condições para que elas se sintam bem na nossa organização, porque nós, na administração pública, não podemos pagar mais, nós temos os nossos, os nossos vencimentos estão tabulados, nós não podemos dar prémios de produtividade, não podemos dar nada dessas coisas, mas podemos dar o salário emocional.” (Presidência do Conselho de Ministros).

Assim, e tal como Teixeira e Nascimento (2011) constataram no seu estudo, foi bastante claro que a preocupação em proporcionar condições laborais aos/às seus/suas empregados/as que lhes permitam gerir, como considerarem melhor, as diversas dimensões das suas vidas, é real, sendo o aumento de produtividade dos/as seus/suas trabalhadores/as e o seu bem-estar os principais motivos da implementação das medidas. No entanto, também foi possível constatar que é importante que estas medidas contribuam para satisfazer os próprios objetivos da entidade, mesmo nas entidades públicas que não possuem objetivos da mesma forma que o setor privado, procuram melhorar o seu serviço, que muitas vezes acaba por ser direcionado para uma melhor prestação de serviço à população que servem.

A conciliação é uma preocupação, uma vez que, adotar este tipo de medidas, bem como cultivar uma cultura de apoio à família e aos/às colaboradores/as, pode ajudar as organizações a atrair, recrutar

e reter empregados/as (Feeney & Stritch, 2017; Lockwood, 2003; Farivar et al., 2016). Caillier (2012) afirma que a satisfação para com estas medidas e o compromisso organizacional se encontram positivamente relacionados, existindo provas de que as políticas direcionadas para a conciliação contribuem para uma melhor *performance*, criatividade e motivação por parte dos/as trabalhadores/as (Lee & Hong, 2011; Guerreiro et al., 2006; Chang & Cheng, 2014; Kim, 2014; Shannafelt et al., 2012).

### **3.5. Certificação pela NP 4552:2016- Relevância e Problemas**

Apesar de ter ficado claro que a implementação de um sistema de gestão da conciliação e a sua certificação traz bastantes benefícios, nem todas as entidades decidiram certificar-se. Nesse sentido, procurou-se perceber qual é que é a relevância da certificação quando associada a uma política pública, e o que é que motivou as entidades a adotarem ou não o sistema de conciliação regido pela NP 4552:2016.

Os dois principais motivos identificados para justificar a importância da implementação de um sistema de gestão de conciliação certificado foram, por um lado, o reconhecimento por parte de uma entidade exterior à organização de que o sistema de conciliação implementado possui e cria valor, ou seja, a obtenção desta certificação encontra-se associada a um “selo de qualidade” que permite às organizações mostrar que se preocupam com as questões da conciliação e que foram bem sucedidas em implementar um sistema nesse sentido. Este “selo de qualidade” permite mostrar esta preocupação, não apenas para os/as próprios/as trabalhadores/as que assim possuem uma “prova” de que as suas entidades patronais efetivamente procuram o seu bem-estar, como também os torna mais competitivos no mercado de trabalho, tanto na atração de novos talentos, como na posse de uma melhor imagem para o exterior, que pode ser útil em concursos públicos, por exemplo.

Por outro lado, e este motivo foi o mais enfatizado no discurso dos/as entrevistados/as, a obtenção desta certificação significa uma “obrigatoriedade” anual de refazer todo o processo de forma a não perder a certificação, o que assegura uma constante auscultação das partes interessadas, monitorização das medidas implementadas, reavaliação dos objetivos, riscos e oportunidades e de todo o processo a que a norma obriga. O que na perspetiva da maioria das entidades implica uma constante inovação e melhoria do sistema de gestão da conciliação, fazendo com que isto seja o principal motivo da relevância da certificação estar associada a uma política pública.

Das entidades entrevistadas apenas duas não pretendiam prosseguir com a certificação, e apenas uma destas apresentou um motivo claro. Do ponto de vista desta entidade, que é um município de dimensões relativamente pequenas, o investimento monetário que tinham de fazer para obter a certificação não se justifica (uma vez que têm que ser contratadas empresas para realizar auditorias e a obtenção da própria certificação implica um pagamento), pois, todas as medidas que se comprometeram a implementar no âmbito da conciliação, encontram-se em funcionamento e acreditam que aquele dinheiro que pagariam para a obtenção da certificação pode ser canalizado para outras associações ou

ações meritórias. No que toca à certificação de sistemas de qualidade o custo é uma das maiores críticas tecidas, a par do tempo despendido, pois pode conduzir a que não exista uma relação positiva entre o desempenho organizacional e a certificação da qualidade, devido ao custo que acarretou (Soares, 2014).

No sentido da obtenção da certificação, a medida 12 do Programa 3 em Linha consistia em criar uma linha de apoio financeira, divulgada através do Aviso N.º 03/SAMA2020/2019, no âmbito do Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (COMPETE 2020)<sup>3</sup>, para as entidades da Administração Pública que pretendessem adotar a NP 4552:2016, auxiliando com os custos da certificação. As entidades não foram questionadas inicialmente sobre este apoio, no entanto, entendendo-se as questões financeiras como um impedimento para a adoção do sistema de gestão da conciliação foram posteriormente questionadas via endereço eletrónico.

Podiam concorrer a este apoio as entidades da administração central do Estado, as entidades públicas empresárias que realizem serviços públicos, e outras entidades públicas ou níveis de administração que ao abrigo de protocolos com a administração central também se qualifiquem. A nível geográfico o Aviso tinha aplicabilidade nas regiões NUTS II do Norte, Centro e Alentejo, e ainda nas NUTS II de Lisboa e Algarve tendo em conta as condições apresentadas no n.º 7 do artigo 89.º do RECI (Regulamento específico do domínio da Competitividade e Internacionalização) (Portaria n.º 57-A/2015, de 27 de fevereiro). As entidades, para além do estabelecido no artigo 84.º do RECI (Portaria n.º 57-A/2015, de 27 de fevereiro), também tinham de cumprir os critérios de elegibilidade que incluíam: contribuir para a Modernização do Estado através da implementação do sistema de gestão da conciliação; apresentar um comprovativo de Adesão ao Pacto para a conciliação; apresentar a Memória Descritiva (este documento inclui a designação da operação, a descrição da entidade que se esta a candidatar, o diagnóstico e as atividades que pretendem desenvolver, entre outros domínios relevantes para entender se a entidade é meritória do financiamento) e a Análise Custo-benefício das operações que pretendem realizar; e apresentar uma Declaração, emitida por uma entidade competente, a comprovar que existe disponibilidade orçamental para abarcar as despesas não abrangidas por este apoio (COMPETE 2020, 2019a, 2019b)

Existem ainda critérios específicos de elegibilidade para as organizações que pretendam adquirir equipamentos informático e *software*, como a ligação a plataformas específicas da Administração Pública e o cumprimento do Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital (RNID), por exemplo (COMPETE 2020, 2019a).

As entidades tiveram a oportunidade de apresentar as suas candidaturas entre o dia 13 de maio de 2019 e 19 de julho de 2019. Após realizada a candidatura estas foram posteriormente analisadas segundo

---

<sup>3</sup> O COMPETE 2020 constitui um Programa que mobiliza os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, entre 2014 e 2020, tendo enquanto objetivo contribuir para uma economia mais competitiva (COMPETE 2020, 2023). E, foi a partir destes fundos que foram criadas as linhas de financiamento para auxiliar com os custos associados à implementação do sistema de gestão que tem por base a NP 4552:2016.

o Mérito da Operação (MO) que afere a relação entre a Qualidade da Operação (A) e o Impacto da Operação (B), tendo em conta a fórmula:

$$MO = 0,40A + 0,60B \quad (1)$$

Sendo cada subcritério pontuado numa escala de 1 a 5, para que as entidades possam ser elegíveis a operação tem de ter um resultado de MO igual ou superior a 3, tendo em conta que cada critério (A e B) tem de pontuar no mínimo 3 pontos (COMPETE 2020, 2019b).

Apenas cumprindo as condições de elegibilidade e passando o processo de avaliação descrito é que uma entidade pode receber o apoio financeiro em questão.

Aquelas que indicaram que tinham recebido o apoio afirmaram que este tinha sido fundamental para a certificação do sistema, sendo que Rosa Monteiro afirmou que acreditava que sem este financiamento algumas entidades não teriam conseguido iniciar este processo.

“(…) é assim, eu tenho a certeza que sem o financiamento as entidades não tinham feito nada, sem esse financiamento, no caso do COMPETE, as outras estavam a andar ao seu ritmo e estavam no pacto, certo?” (Rosa Monteiro)

Mesmo as entidades que não conseguiram concorrer ao apoio, quer por não cumprimento dos critérios expressos quer por não cumprimento do prazo de candidatura, afirmaram que este tipo de incentivos seria bastante benéfico não só para as entidades em questão, mas tendo em conta que não teriam de recorrer às suas próprias verbas, poderia acabar por contribuir para uma gestão mais eficiente da administração pública.

A Câmara Municipal anteriormente mencionada que não optou pela certificação afirmou que se tivessem tido a oportunidade de concorrer ao incentivo possivelmente teriam adotado o sistema de gestão da conciliação que tem por base a NP 4552:2016, uma vez que o único impedimento era a carência de verbas.

Ainda no sentido do financiamento, quando questionada a representante do IPQ afirmou que para além do financiamento para a implementação de sistemas de gestão poderiam ser criadas outras linhas de financiamento que considerassem outras despesas elegíveis, como para a adoção de medidas concretas de conciliação. Pois, segundo a entrevistada as práticas de conciliação tendem a centrar-se no domínio das Boas práticas laborais negligenciando as áreas do Desenvolvimento pessoal e/ou profissional e os Serviços e benefícios atribuídos aos/às trabalhadores/as devido a deficiências financeiras.

Considera-se importante frisar que a medida 2 do Programa 3 em Linha também consistia em criar uma linha de financiamento, mas para as Pequenas e Médias Empresas (PME). Esta medida foi materializada através do Aviso n.º 06/SI/2019, que anunciou a abertura de um concurso para as PME que pretendessem adotar o sistema de gestão da conciliação, que tem por base a NP 4552:2016, pudessem concorrer a apoio financeiro para tal. Contudo, devido à dificuldade em contactar entidades do setor privado, especialmente PME, o apoio prestado por esta linha financeira não foi aferido no presente estudo.

### **3.6. Sustentabilidade e Transferibilidade**

A questão da sustentabilidade é bastante premente, e especialmente se tivermos em conta que num estudo desenvolvido por Oliveira et al. (2013) os autores apreenderam que se as empresas optarem por se focar nestas questões apenas a curto prazo as medidas na realidade tenderão a colocar ainda mais pressão nos/as colaboradores/as, o que contribuí para aumentar o conflito vida-trabalho, no lugar de o diminuir, colocando mesmo em causa o desempenho e retenção dos/as trabalhadores/as a longo prazo, logo a existência de um sistema de gestão de conciliação sustentável é crucial.

No que diz respeito à sustentabilidade, existe um consenso entre as entidades de que a maioria ou todas as medidas de conciliação implementadas são passíveis de continuidade no tempo, até porque muitas das organizações já possuíam medidas de conciliação antes da assinatura do Pacto, fazendo com que estas medidas já façam parte da sua cultura organizacional e já se encontrem normalizadas. Para além disto, algumas das entidades afirmam que a implementação de medidas não implica uma grande mobilização de recursos organizacionais extras, logo recorrendo apenas aos recursos de que já dispõem garantem a sustentabilidade.

A maioria dos entrevistados apontaram que não consideram uma sustentabilidade total das medidas, uma vez que é necessário uma constante melhoria e avaliação que pode conduzir a alterações, contando que existem casos excepcionais, por exemplo, uma das entidades que se encontra a mudar de localização, levando a que algumas tenham que de ser adaptadas ao novo local. A entrevistada desta entidade mencionou que já estão a aferir se existe disponibilidade para uma facilidade na aceitação dos/as filhos/as dos/as trabalhadores/as nas escolas mais próximas desse novo local, dando um exemplo na forma como as medidas de conciliação podem necessitar de manutenção tendo em conta alterações na localização das entidades.

Não obstante, a totalidade das entidades consideram que a maioria das medidas que implementaram se apresentam como sustentáveis.

No que se refere à transferibilidade, tal como na questão da sustentabilidade, todas as entidades afirmam que a maioria das suas medidas são transferíveis para outras organizações, sendo que algumas teriam de ser adaptadas a outras realidades e poderiam existir limitações que poderiam tornar determinadas medidas não exequíveis, como por exemplo falta de espaço físico para fazer um refeitório. Vários entrevistados ao longo das entrevistas sublinharam a importância da partilha de práticas e a sua utilidade para a implementação das medidas, mostrando que a partilha, e conseqüente transferibilidade das medidas, não é apenas possível como é desejável.

### **3.7. Obstáculos à implementação de medidas da conciliação**

Relativamente às dificuldades de implementação destas medidas nas entidades, foi possível, através dos discursos dos/as entrevistados/as entender que existem vários tipos de constrangimentos associados à

implementação das medidas de conciliação. As principais complicações encontravam-se associadas à falta, tanto de recursos humanos como de recursos financeiros. A questão dos recursos financeiros é agudizada quando se coloca a componente da legitimidade das despesas em causa. Ou seja, as medidas acabam por ser tão direcionadas para os interesses dos/as próprios/as trabalhadores/as que as entidades públicas não conseguem, legalmente, justificar determinadas ações.

“E, portanto, às vezes o maior constrangimento talvez seja alocar recursos financeiros a estas... até porque temos sempre as balizas da legalidade e por muito que tenhamos às vezes a intenção de fazer coisas, há coisas que esbarram na legalidade e que a administração pública não (pausa) ou não é permitido à administração pública fazer, vá. E, portanto, às vezes é um bocado isso. É o constrangimento financeiro, e a legalidade das coisas que queremos fazer.” (instituto do setor público).

Ainda relacionado com questões de enquadramento jurídico, surgiu um tema que gera controvérsia, o “Dia de aniversário”. As entidades cederem o dia de aniversário aos/às seus/suas trabalhadores/as é algo comum, considerado uma boa prática de conciliação e até apontado por uma das entidades como uma das medidas mais valorizadas. No entanto, levanta questões legais relacionadas com o seguro de trabalho (uma vez que não sendo considerado um dia de férias é como se o indivíduo estivesse num dia de trabalho regular) a remuneração ou até injustiças, uma vez que existem pessoas que não podem deixar os seus serviços nesse dia ou em certas entidades não fazendo anos em dias úteis não podem usufruir desta medida (as regras de utilização do “Dia de aniversário” mudam de entidade para entidade). É um facto que em algumas entidades fazendo anos ao fim de semana os/as trabalhadores/as podem usufruir num dia de semana, contudo não existe conformidade, fazendo com que estas questões sejam ainda mais heterógenas e padeçam de intervenção estatal de forma a harmonizar as entidades da administração pública.

“Acho que a legislação podia ser alterada, ser mais flexível para prever situações que depois resultam em injustiças. Ou seja, (...) isto é um exemplo de (Câmara Municipal) dão o dia do aniversário, eu trabalho no IPQ não me dão, é uma injustiça porque eu tenho que estar a gastar dias de férias, não é, que podia depois estar a aproveitar em família ou com amigos ou só dormir no sofá se me apetecesse, e não posso, não é, pronto e eu acho que sim, evitaria assim injustiças sociais se houvesse alguma flexibilidade na legislação.” (IPQ).

Outra das dificuldades mais apontadas no decorrer da investigação encontra-se relacionada com a comunicação das medidas aos/às trabalhadores/as, sendo que existem variados motivos que impossibilitam a comunicação ou a compreensão das medidas. As justificações apresentadas pelos/as entrevistados/as incluem: falta de interesse dos/as trabalhadores/as em conhecer as medidas; falta de conhecimento sobre as matérias de conciliação, incluindo mesmo a familiaridade com o conceito de conciliação, este pretexto encontra-se, por vezes, associado a trabalhadores/as com graus de instrução mais baixos; a natureza do próprio trabalho pode dificultar a comunicação, como por exemplo naquelas em que o indivíduo não tem acesso a um computador; e até, um certo descrédito por parte de

colaboradores/as com mais idade e que já experienciaram diversas iniciativas que alegavam ser para o seu bem-estar.

Outros fatores que complexificam a implementação e utilização das medidas, segundo os/as entrevistados/as, são a falta de conhecimento e, por vezes, descrédito das próprias lideranças, cujo envolvimento para o sucesso das medidas de conciliação é vital. Segundo Andrade (2011) as medidas de apoio à família no local de trabalho, dependem dos critérios dos/as próprios/as supervisores/as, sendo que a percepção de apoio por parte dos/as superiores pode atenuar o stress profissional e individual e, o conflito trabalho-família, estando associado a níveis de satisfação mais elevados, tanto a nível profissional como com a vida no seu geral.

A própria Rosa Monteiro sublinhou esta questão da falta de sensibilidade das lideranças, afirmando que foi no seguimento desta crença que foi criada a medida 8 do Programa 3 em Linha. A finalidade desta medida era incluir o desenvolvimento de práticas de conciliação nos Quadros de Avaliação e Responsabilização (QUAR)<sup>4</sup> de 2019, obrigando a que os serviços da administração pública tenham que ter objetivos de gestão relacionados com a conciliação, pelo menos nesse ano. Neste sentido, quando foi realizado o balanço do Programa, em 2020, 81% dos serviços da Administração Pública inquiridos tinham nos seus QUAR indicadores que refletiam objetivos de gestão no âmbito da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. Para além desta, a medida 9 do Programa também pretendia incluir nos planos de formação dos/as dirigentes um módulo sobre a conciliação, o que foi concretizado, pelo menos no ano de 2019, não tendo sido encontrado dados após este ano (XXII Governo Constitucional, 2020).

Também foi possível verificar outra limitação ao sucesso destas medidas que recai na própria cultura organizacional da entidade. O fomento de uma cultura que valorize a conciliação dos/as seus/suas trabalhadores/as é extremamente relevante para o sucesso das políticas de conciliação, tendo sido provado como mais eficaz do que a existência de políticas oficiais. Isto pode advir do facto de que existindo uma cultura organizacional sensível a estas questões as pessoas sentem-se mais à vontade para usufruir das medidas, enquanto sendo apenas políticas governamentais pode conduzir a receios de prejuízo na sua carreira (Oliveira et al., 2013).

“Há aqui uma alguma resistência. Há aqui dois blocos. O bloco das lideranças, que muitos deles reagem porque acham que conciliação é uma *buzzword* e, portanto, como *buzzword* desfoca a instituição daquilo que é a sua missão. E há alguma resistência cultural. Mas nós estamos a tentar desconstruir o conceito porque, de facto, as pessoas, quando estão motivadas, têm uma produtividade e uma motivação diferente. Há esta resistência cultural que eu penso que também existirá em quase todas as instituições.” (instituto do setor público).

---

<sup>4</sup> Os Quadros de Avaliação e Responsabilização (QUAR) são “um quadro referencial da avaliação de desempenho dos serviços (missão), dos seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), das metas a alcançar, dos indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação, dos meios disponíveis (humanos e financeiros) e da aferição da sua concretização e da identificação sumária dos desvios e respetivas causas apurados no fim do ciclo de gestão” (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho [DGERT], 2023).

Por fim, a última dificuldade que se considerou pertinente apresentar, uma vez que foi discutida de forma significativa ao longo da investigação recai na capacidade da realização de medidas que consigam abranger um vasto leque de trabalhadores/as, tendo em conta as suas diversas posições na organização e as distintas fases da vida, o que levanta questões relacionadas com a equidade das medidas.

No entanto, nas entidades em que é possível verificar mais disparidades entre os/as trabalhadores/as, isto pode ser, por exemplo entidades em que alguns/mas dos/as trabalhadores/as não possam estar em teletrabalho, como no caso das entidades com laboratórios ou das câmaras municipais que possuem muitos/as trabalhadores/as que também não o conseguem fazer (profissionais da área da educação, por exemplo). Nestas entidades foi possível identificar medidas bastante diversificadas e pensadas para os variados tipos de trabalhadores/as, como um conjunto mais alargado de protocolos que abranja serviços diversificados de modo a chegar a todos/as os/as colaboradores/as, ou através da distribuição de produtos alimentares, dando alguns exemplos.

### **3.8. Monitorização e Avaliação**

Tendo em conta o processo de análise de políticas públicas de Knoepfel, et al. (2007) os/as entrevistados/as foram questionados/as diretamente sobre a monitorização e avaliação das medidas, sendo que no decorrer da investigação se tornou evidente o impacto que a existência da certificação tinha nestas matérias. Para uma entidade se certificar pela NP 4552:2016 tem de possuir um plano estruturado para a monitorização e avaliação das medidas reguladas pelo Sistema de Gestão de Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal, o que vai permitir uma constante “proximidade” com as medidas, impedindo que se tornem obsoletas e garantindo uma constante melhoria do sistema de gestão de conciliação.

Através das entrevistas foi possível constatar a existência de dois grupos distintos de entidades, no que diz respeito ao seus planos de monitorização e avaliação das medidas: por um lado temos as entidades que já estão certificadas ou estão prestes a estar, e como tal possuem um plano de monitorização e avaliação dos sistemas de gestão bem estruturado; e por outro, temos as entidades que não pensam em certificar-se ou ainda estão no início do processo de certificação, logo, não têm um plano de monitorização e avaliação pensado ou aquele que têm é pouco exaustivo. Este processo seria bastante vantajoso nestas entidades, porque este sistema obriga a uma auscultação das partes interessadas, o que contempla os/as trabalhadores/as, e é a partir desta auscultação que resulta grande parte das medidas e melhorias que as organizações acabam por efetuar, o que resulta na grande valorização deste sistema pelas entidades que efetivamente o têm implementado.

A monitorização e avaliação das medidas é um instrumento imprescindível que possibilita as entidades compreenderem eficazmente a dimensão dos resultados da implementação de medidas de conciliação, tornando possível conferir as mudanças que estas medidas suscitam. Estes instrumentos de acompanhamento e avaliação também podem contribuir para uma cultura organizacional cada vez mais

direcionada para a conciliação uma vez que permite uma noção das suas vantagens e implicações (Teixeira & Nascimento, 2011).

### **3.9. Perceção do impacto das medidas de conciliação nas entidades**

Todas as organizações que conseguiram, de alguma forma, analisar o impacto das medidas e o próprio feedback dos indivíduos, afirmam que o impacto das medidas tem sido bastante positivo. Em casos de algumas entrevistas, é mencionado que efetivamente são evidentes as alterações consequentes da adoção destas medidas, especialmente no respeitante à motivação dos/as trabalhadores/as e à sua identificação com a entidade patronal, apresentando-se mais predispostos para contribuir para a organização, em virtude de sentirem que o seu empregador se preocupa.

“Primeiro, eu acho que há um maior comprometimento dos nossos trabalhadores com os objetivos da instituição, porque reconhecem que o município se preocupa com o seu bem-estar, se preocupa com as suas necessidades, em matéria de conciliação, e que por isso, eles também se sentem mais comprometidos com a instituição, com a sua entidade patronal, com a organização e com as tarefas e a missão que o município tem que cumprir.” (Câmara Municipal).

“Sentimos as pessoas, obviamente, que sentimos as pessoas mais focadas naquilo que são os objetivos e orientadas para aquilo que são os resultados da entidade, temos sempre as pessoas mais motivadas e com mais disponibilidade para estarem ao serviço do nosso público, trazendo um bem-estar a quem está a trabalhar, obviamente que depois disso tem impacto em toda a nossa organização, até na cultura que se vive, no ambiente que se tem, e no serviço que depois se presta aos munícipes.” (Câmara Municipal).

Este impacto foi verificado até mesmo nas organizações que não querem ou ponderam a certificação, o que significa que implementar medidas de conciliação unicamente, possuir e demonstrar uma preocupação para com os/as trabalhadores/as, tem um impacto bastante significativo.

“(…) olho agora para o trabalho que fizemos e digo "Oh meu Deus, nós abrimos caminho de uma forma extraordinária", porque nunca tinha sido feito (risos), não havia nada e agora até já Plano Municipal para a Igualdade e Não discriminação temos pronto. Portanto, às vezes, e eu reconheço aqui o facto de nós termos aderido ao Pacto para a conciliação, na verdade, não implementámos a norma, mas isso [assinar o Pacto e implementar medidas de conciliação] foi a grande alavancagem (...) Impacto, impacto muito positivo, um impacto muito positivo. E as pessoas sentiram que pela primeira vez quem estava a tomar conta, chamemos-lhe assim, da Câmara Municipal estava a olhar com outros olhos para os trabalhadores (...)” (Câmara Municipal).

Através da análise das entrevistas foi também possível distinguir que medidas é que os/as entrevistados/as percecionavam como tendo mais impacto. Posto isto, aquelas mais ressalvadas foram relacionadas com a mobilidade (parque de estacionamento, serviço de *shuttle*), organizações de trabalho

diferenciadas (horários flexíveis, bancos de horas, jornadas contínuas, teletrabalho), as dispensas de trabalho remuneradas (dia de aniversário) e a possibilidade de conviver com os/as colegas de trabalho em eventos fora do serviço (ações de voluntariado, festas).

No entanto, a medida que foi consistentemente apontada enquanto a mais impactante foi o teletrabalho, tendo mesmo sido explicado por uma das entrevistadas que a entidade ainda possui uma taxa elevada de rotatividade pois era algo que estava a ser recentemente implementado. Evidenciando que a rápida adaptação aos tempos correntes é necessário, e que isto passa bastante por inovar as políticas direcionadas para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

É importante ressaltar que as entidades sentem que estas medidas não se encontram generalizadas e não constituem a norma, o que as diferencia da maioria das entidades, revelando ainda a fraca disseminação das políticas de conciliação no território nacional.

“Exatamente que o tempo que aqui se passe seja positivo e que se chega ao fim disse “Olha, eu gostei de estar ali”, e já nos aconteceu trabalhadores que saíram da (entidade) por outros motivos, não é, por vários motivos. E que dizem assim “Ai aqui onde eu estou não há nada disso. Ai vocês haviam de vir cá dizer como é que se faz”, pronto, isso, pronto, de certa forma, é gratificante. Porque traz bem-estar ao trabalhador, mesmo que ele às vezes não se aperceba ...” (Câmara Municipal).

### **3.10. Sugestões de melhorias dos/as entrevistados/as**

No seguimento das dificuldades sentidas ao implementar as medidas e do impacto que estas tiveram, procurou-se aferir que melhorias ou sugestões é que as entidades consideravam que podiam ser efetuadas para aprimorar o Pacto para a conciliação, o 3 em Linha e, de alguma forma, as políticas de conciliação na sua soma.

Nem todos/as os/as entrevistados/as conseguiram apresentar sugestões de melhorias, todavia foi possível destacar diversas sugestões, e algumas repetidamente. Dentro destas enunciadas mais que uma vez, no que diz respeito ao setor público, pode-se apontar a necessidade de alterações legislativas que permitam um alargamento e favorecimento da implementação de medidas de conciliação. Estas alterações legislativas foram identificadas em várias frentes: no sentido de integrar e consolidar medidas direcionadas para o bem-estar dos/as trabalhadores/as, mais especificamente as questões da saúde mental e do bem-estar físico, integradas numa perspetiva de conciliação; revisão legislativa que facilite ou sustente a implementação destas medidas; e por fim, também foi mencionado que a legislação poderia ser mais flexível para prever situações que podem resultar em injustiças, dentro da própria administração pública, uma vez que uns serviços usufruírem de determinado benefício e outros não, o que pode conduzir a um sentimento de injustiça.

Para além das questões legislativas, também se tornou evidente a escassez de recursos financeiros. As entidades acreditam que se existissem outros avisos ou linhas de financiamento que seria mais fácil

não apenas implementar as medidas de conciliação que pretendem e concorrer à certificação, mas também incentivar outras entidades a fazê-lo.

Apesar da questão do financiamento se verificar expressivamente nos discursos, foi sublinhado que acima de atribuir prémios ou criar linhas de financiamento seria necessário educar e sensibilizar as empresas, tornando-se indispensável assegurar a sensibilização e educação de todas as partes envolvidas (dirigentes, trabalhadores/as, famílias, donos/as de pequenas empresas).

“Eu acho que às vezes nós pensamos sempre quando pensamos sobre o governo ou sobre os ministérios que podem ajudar mais, pensamos sempre em questões de ou implementação de leis, que podem sempre ser melhoradas, ou, em questões de recursos financeiros ou com algum tipo de incentivos, e isso pode ser ou diminuição de impostos ou empréstimos ou financiamento, ou não sei o quê, pronto, não interessa ou incentivos financeiros. Eu acho que há uma coisa que nós nunca pensamos tanto e que eu acho que é aí, que é a questão da educação, o educar as empresas.” (entidade privada).

“é preciso mesmo uma mudança de *mindset*, não é, formarmos as pessoas para esta lógica de conciliação (...).” (entrevista a Câmara Municipal).

Outra necessidade identificada por vários/as entrevistados/as de diversas organizações foi a partilha de experiências e práticas entre as entidades, quer sejam do setor privado ou público, quer tenham assinado o pacto ou não, mas no fundo entre entidades que têm interesse e estejam a fazer ou pretendam fazer esforços no sentido da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar. Esta partilha de conhecimento foi algo mencionado em quase todas as entrevistas efetuadas enquanto algo bastante necessário, e ainda que no início quando o Pacto foi lançado tenham existido diversas ações neste sentido, as entidades afirmam que há alguns anos que não têm conhecimento de nenhuma, e aquelas que fizeram este compromisso mais recentemente nunca participaram em nada deste género, sendo a partilha que tem sido feita a nível informal.

A finalidade desta partilha seria a disseminação das medidas de conciliação em todo o tipo de setores e serviços, dado que é mencionado que esta partilha seria realmente pertinente na administração pública para que a adoção destas medidas não dependesse inteiramente da sensibilização dos/as dirigentes superiores nestas matérias, o que contribuiria para uniformizar, harmonizar e aproximar o setor público.

“E, portanto, acho que não devia estar tão dependente do dirigente superior, devia ser uma coisa mais disseminada pela administração e maior partilha entre serviços, se o governo fomentasse mais, portanto, esta partilha, esta ligação, acredito que seria uma medida importante para a tal uniformização e disseminação deste programa e das medidas que constam. Portanto, acho que se tivesse que apontar uma medida seria isso, seria promover mais a aproximação entre serviços, entre organismos, e promover... pronto, trocar experiências, vá, não estar tão dependente do dirigente superior ser uma pessoa mais ou menos aberta para este tipo de temas.” (instituto do setor público).

Porém, não descurando a premência destas sugestões mencionadas, aquela que sem dúvida foi a mais mencionado foi a necessidade de reavivar o Pacto para a conciliação (e o Programa 3 em Linha na sua totalidade). Agregando as opiniões dos/as entrevistados/as seria relevante realizar um estudo sobre o Pacto percebendo que tipo de medidas é que as entidades implementaram, o impacto destas medidas e especialmente estudar junto das entidades que não o conseguiram concretizar o motivo. Sendo assim possível criar medidas novas, alargar e dinamizar o projeto, chegando também de forma mais evidente ao setor privado.

Assim, foi bastante óbvio, a partir dos discursos dos/as entrevistados/as, que sentem que o Pacto para a Conciliação, e o Programa 3 em Linha, foram abandonados. Contudo, frisam que esta temática da conciliação é demasiado pertinente para deixar de estar na agenda política e que é de extrema importância que ações no sentido da conciliação sejam alargadas e dinamizadas ativamente e continuamente.

“(…) Nós deixámos de ouvir falar do Pacto para a Conciliação há mais de um ano a esta parte. Portanto, agora tem sido mais ou menos os municípios a trabalharem por si e as organizações a trabalharem por si porque nunca houve nenhuma mais nenhuma mobilização por parte da administração central em relação a estas questões do Pacto para a conciliação.” (Câmara Municipal).

“Acho que temos que... houve aquela altura em que houve o Pacto para a conciliação e o Programa 3 em Linha, teve uma duração no tempo. Eu acho que devíamos retomar com outras medidas, com mais medidas, rever o projeto, rever... criar, dinamizar novamente o programa (...) inovar ao nível do programa.” (instituto do setor público).

Tendo em conta esta necessidade de reavivar o Pacto, a própria Rosa Monteiro afirmou que desde que houve a transição de governo e esta deixou o seu cargo, em 2022, não se têm verificado esforços no sentido do Pacto e do 3 em Linha, ainda que na altura a sua renovação e avaliação já tivessem pensadas e prontas para pôr em prática, verificando-se que o próprio projeto parece ter sido abandonado. No entanto, o Programa do XXIII Governo Constitucional, que estará no governo entre 2022 e 2026 explicita que um dos seus objetivos é a renovação do 3 em Linha (XXIII Governo Constitucional, 2022), mas como mencionado ainda não se verificou nada nesse sentido, do que foi possível aferir.

“E, veja-se o que está a acontecer atualmente na área também destas políticas em que não se vê nada, por exemplo, portanto, também se a nível global e a nível de política nacional não há uma mensagem clara a reforçar, nunca mais se falou do 3 em Linha. Nunca mais.” (Rosa Monteiro).

### **3.11. Relevância das políticas da conciliação a nível nacional**

A relevância de planos e medidas que facilitem a conciliação foi bastante evidente no decorrer das entrevistas, no entanto, achou-se pertinente inquirir diretamente os/as entrevistados/as sobre esta questão

para entender realmente o porquê da necessidade de políticas públicas direcionadas para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Uma das narrativas mais presentes para justificar a inevitabilidade destas medidas recai sobre a consciência de que se tem verificado uma mudança de paradigma: atualmente o trabalho remunerado já não é perspectivado apenas enquanto prestação de serviços, mas é visto enquanto uma parte bastante relevante da vida dos indivíduos e sendo algo em que despendem tanto do seu tempo e energia é vital que seja uma experiência agradável e positiva. Esta nova lógica de pensar o trabalho remunerado surgiu, segundo entrevistados/as, nos/as trabalhadores/as com mais idade devido à pandemia e nos/as trabalhadores/as mais novos apresenta-se como algo geracional.

Ainda que esta questão tenha sido bastante frisada pelos/as entrevistados/as e associado às gerações mais novas é relevante notar que esta centralidade do trabalho remunerado enquanto meio de realização pessoal e identitário já tem vindo a ser reparado há várias décadas, por exemplo, no estudo de Hochschild (1989) esta temática já tinha sido debatida.

Neste sentido, algo recorrente no discurso dos/as entrevistados/as foi a preocupação com a retenção de talento das gerações mais novas, uma vez que estas já esperam ter determinado tipo de benefícios e possuem uma perspetiva daquilo que deve ser a sua experiência laboral diferente das gerações anteriores, e este paradigma passa pelo acesso a medidas que se encontram associadas à conciliação, como é o exemplo do teletrabalho. Segundo Chung e Lippe (2018) estudos recentes indicam que existe uma procura maior por parte das gerações mais jovens por empregos com maior flexibilidade, constatando-se que a maioria gostaria de ter a oportunidade de trabalhar a partir de casa e/ou ter maior flexibilidade laboral (Finn & Donovan, 2013; Deloitte, 2023).

“(…) são uma adequação aos tempos atuais. (...) E isto é muito interessante a nível da conciliação, porque normalmente, os jovens é a expectativa, porque ao contrário da minha geração, que pensava sempre no trabalho em quantitativo, os jovens neste momento têm a perceção que tem que haver um *balance*, um *right balance*, e isso é muito importante, e ainda bem que é assim. Nas gerações mais velhas, essa perceção veio da pandemia, não é, a partir do momento que tiveram esse tempo. Os jovens já, penso que tem muito a ver com o que se passa na nossa sociedade, querem, querem usufruir do seu tempo livre de uma forma saudável e equilibrada, coisa que as gerações dos anos 80 não tiveram, não é.”  
(instituto do setor público)

Os programas e medidas de conciliação foram considerados pertinentes por questões, já discutidas anteriormente, relacionadas com a motivação e bem-estar, tanto físico como mental, dos/as seus/suas trabalhadores/as. Algo que também foi discutido ao longo de todas as entrevistas foi a verdadeira motivação e relevância destas, que se prende com o aumento da satisfação dos/das seus/suas trabalhadores/as e a pertinência que é eles sentirem-se valorizados, o que os conduzirá a produzir mais. Lógica esta que beneficia ainda mais os serviços da administração pública, uma vez que estas medidas são a única forma de recompensar os/as colaboradores/as pelo seu trabalho.

O fundamento da satisfação dos/as trabalhadores/as significar um aumento de produtividade não se aplica apenas àqueles que já lá trabalham, pois, uma empresa ao apresentar-se enquanto mais atrativa também vai conseguir atrair mais talento. Este argumento apresentado é apontado como indo beneficiar a sociedade como um todo, uma vez que as pessoas estariam todas mais motivadas no seu local de trabalho se se sentissem valorizadas e fossem recompensadas, e claramente se conseguissem conciliar melhor as diferentes esferas da sua vida.

Para além disto, também foi possível perceber que os/as entrevistados/as consideram que o governo deve intervir nas questões da conciliação, e que não deve ser algo que surge nas empresas devido apenas à sensibilidade dos/as dirigentes superiores e da sua liderança. Segundo entrevistados/as é importante que o Estado interfira nestas questões uma vez que este possui poder que as próprias organizações não possuem, cabendo-lhe legislar e regulamentar as questões relacionadas com a conciliação.

Apenas com a interferência do Estado é que estas preocupações entram e permanecem na agenda política e assim se apresentam às entidades enquanto uma preocupação que elas próprias devem possuir. Ainda que seja valorizado o facto de as entidades terem a liberdade de implementar as medidas que consideram adequadas à sua realidade existe uma noção de que a implementação de medidas de conciliação não devia ser algo tão arbitrário e devia surgir mais como uma imposição, tocando ao Estado disseminar as políticas de conciliação, facilitá-las (através de financiamento, ou fomentando a partilha entre as entidades, por exemplo) e harmonizar os diversos serviços para as injustiças já mencionadas não serem tão evidentes.

“Teria que ser, porque se isto fosse mais macro, se calhar depois também haveria um investimento até financeiro que tem que existir, obviamente, e não havia tantas assimetrias e tantas desigualdades dependendo das empresas que estão mais despertas ou sensíveis para esta, para esta questão da conciliação ou não. (...) Portanto, se a orientação vier de cima que isto seja transversal a todas as entidades, independentemente da sua condição socio da condição económica ou... certamente nós diríamos que garantir uma maior sustentabilidade humana e social se fosse uma orientação clara do Estado central, sim.” (Câmara Municipal).

“É aquela lógica que estávamos a dizer há pouco, é se a orientação for definida de forma estrutural, que seja transversal a todas as entidades a sociedade ganha como um todo, não é, porque não são só determinadas entidades que têm acesso a essas medidas.” (Câmara Municipal).

### **3.12. Importância das políticas para a conciliação no quadro das desigualdades de género**

É possível constatar dois tipos de discursos e duas interpretações das desigualdades de género no quadro das políticas de conciliação, presentes nas entrevistas. Por um lado, existem as entidades públicas que se desresponsabilizam, pois afirmam que tendo as tabelas remuneratórias, as oportunidades de acesso a certos cargos e oportunidades de emprego na entidade iguais para ambos os géneros, a desigualdade não constitui um problema na sua organização e algo com que não necessitam de se preocupar, ainda que admitam que em certas organizações, no setor privado, estas questões permanecem pertinentes e algo a ter em atenção.

“Pois isso é que nós temos alguma dificuldade no cumprimento, temos e não temos, porque esse parâmetro depende de como é que o entendemos. Porque se formos entender aquilo que acontece muito no privado, em que nós sabemos que se calhar duas pessoas, uma mulher e um homem em que desempenham as mesmas funções, mas não têm salários iguais, isso na administração pública nós não temos esse problema, porque como há a tabela de remunerações tem de se cumprir e, portanto, não interessa se é homem ou mulher. Portanto, eu diria que esse pilar, chamemos-lhe assim, na administração pública não é problemático em termos de direitos, em termos de vencimento, remuneração, de discriminação, eu diria que não existe.” (instituto do setor público).

Por outro lado, existem as entidades que assumem as questões da sobrecarga feminina, especialmente da esfera familiar que conduz a dificuldades nas restantes esferas da vida, e consequentemente no seu local de trabalho. Estas entidades, por norma admitem que de facto estas medidas são relevantes no sentido de contribuir para a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

“Eu acho que pode vir a influenciar (...) conheço entidades que têm como medida de conciliação, por exemplo, uma sala de aleitamento. Logo aí, a mãe, a mulher, tem mais possibilidades de continuar a fazer o seu trabalho e a progredir na sua carreira porque tem um espaço onde vai retirar o leite necessário para depois a amamentar a sua criança. Portanto, a mulher com certeza que pode dedicar com mais tranquilidade o seu tempo ao trabalho. (...) se lhe forem criadas [à mulher] condições para ela poder continuar a ser cuidadora, mas com menos preocupação. Ela vai utilizar essas energias, esse tempo para a sua função e se ela sentir que a sua entidade paternal se preocupa com isso, com certeza que o fará de forma muito mais livre e empenhada.” (Presidência do Conselho de Ministros).

Uma questão que foi levantada diz respeito ao facto de algumas entidades se encontrarem a implementar planos para a igualdade, e como tal ao realizarem as monitorizações têm de diferenciar a utilização das medidas por género, algo a que a norma portuguesa 4552:2016 não obriga (nem a versão

mais recente). Ao realizarem as monitorizações têm identificado que as questões dos papéis de género se encontram refletidos na própria utilização das medidas. Numa das entidades que se encontra a implementar o Plano Municipal para a Igualdade constatou-se que a maioria dos/as seus/suas trabalhadores/as que utiliza as instalações do ginásio são homens, enquanto a maioria dos/as trabalhadores/as que usufrui da dispensa no dia de aniversário dos/as filhos/as são mulheres, refletindo os papéis de género tradicionais, em que a mulher é o principal cuidador e o homem não estando tão sobrecarregado continua a poder cuidar de si, indo ao ginásio, neste caso. Ainda noutra entidade, a partir de um questionário de clima organizacional, verificou que os homens e as mulheres não valorizam as mesmas medidas, sendo mais relevante para os homens estarem envolvidos no processo de tomada de decisão, uma vez que as medidas de conciliação fomentam muito esta aproximação dos/as trabalhadores/as a este processo, e as mulheres valorizam mais as medidas que lhes permite uma maior flexibilidade de horário de trabalho.

Isto encontra-se de acordo com estudos previamente feitos que apoiam que devido aos distintos papéis de género, mulheres e homens perspetivam as políticas de conciliação de forma distinta, uma vez que os homens perspetivam a existência de medidas de conciliação enquanto promoção de equilíbrio dentro da própria organização, e as mulheres, ao ainda se apresentarem enquanto principal cuidador, vão pensá-las tendo em conta o seu uso efetivo (o de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal) (Feeney & Stritch, 2017).

Apesar de diversas organizações acreditarem que estas medidas são relevantes no sentido das desigualdades de género, é possível detetar nos discursos que ainda existe um caminho bastante longo a percorrer neste aspeto e por vezes algum ceticismo em relação ao potencial destas medidas nesse sentido. Inclusive uma das entrevistadas afirma que não são estas medidas que têm a possibilidade de dar resposta às questões das desigualdades de género, pois tendo mais homens nas hierarquias estas medidas são influenciadas por essa dinâmica, logo, a entrevistada indica que seria necessário primeiro implementar medidas unicamente no sentido da diminuição das desigualdades de género, e após isto implementar as medidas de conciliação.

“Ainda é muito residual [o impacto das medidas de conciliação nas desigualdades de género], para chegarmos a esse impacto tem de haver outras medidas a jusante (...) Mas penso que isto ajuda, mas não é... não se cinge a estas medidas de conciliação.” (Câmara Municipal).

Neste sentido, segundo Feeney e Stritch (2017) políticas formais poderão não ser suficientes para tratar as desigualdades de género nos locais de trabalho, e muito menos na esfera doméstica, não sendo suficientes para alterar as normas e culturas informais. Ainda assim, mesmo que não seja esperado que transformem os papéis de género no lar, devem ser encorajadas para que se possa acomodar as mulheres no seu local de trabalho.

Contudo, foi bastante claro que estas mudanças estão efetivamente a acontecer, pois foi relatado por mais que uma entidade que pela primeira vez se verifica que os homens estão a usufruir das licenças parentais alargadas.

“Ou seja, eu acho que aquele papel da mulher cuidadora da família em exclusivo, com a conciliação, está a equilibrar-se para no sentido que o pai também tem a sua, o seu papel e também está protegido pela lei e pela própria entidade. Eu acho que deixou de ser estranho um homem pedir para acompanhar os filhos, mesmo a nível do primeiro dia de escola, que é uma medida que veio, foi o ano passado, ou há dois anos, já não me lembro, nós temos muitos homens a irem ao primeiro dia de aulas dos seus filhos, coisa que era praticamente inexistente.” (instituto do setor público).

Assim sendo, especialmente com o Programa 3 em Linha Rosa Monteiro pretendia contribuir para aquilo que é uma crença sua que era a existência de uma legislação que proíba a discriminação, isto vai de encontro com Lewis e Cooper (1995) que afirmam que aqueles que criam as políticas públicas possuem um papel deveras importante no processo de conciliação, pois conseguem garantir a proteção no mercado de trabalho.

“(…) eu lembro-me, eram verdadeiras aulas que dava no sentido de fazer perceber que nós podemos ter uma legislação que proíba, que proíba sim, qualquer forma de discriminação, por exemplo, no uso das licenças.” (entrevista a Rosa Monteiro).

## Conclusões

Através da presente dissertação procurou-se entender o impacto que o Pacto para a conciliação, enquanto política pública, teve e continua a ter nas entidades que o assinaram. Este Pacto constitui a primeira medida de um programa mais alargado, o Programa 3 em Linha, que tem como objetivo promover um maior equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal, tendo este equilíbrio enquanto condição para uma efetiva igualdade entre homens e mulheres. Neste sentido, com este projeto também se pretendeu entender se as políticas de conciliação se encontram realmente aliadas à mitigação das desigualdades de género.

De forma a atingir estes objetivos de investigação recorreu-se paralelamente à revisão bibliográfica e a entrevistas às entidades que assinaram o Pacto para a conciliação, comprometendo-se a implementar um sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, tendo por base a NP 4552:2016, e uma entrevista a Rosa Monteiro, enquanto Secretária de Estado para a Cidadania e a Igualdade aquando da implementação do 3 em Linha.

Desta forma, foi possível entender que de facto as organizações sentem que as medidas direcionadas para a conciliação acrescentam grande valor às entidades, tendo sido sentidos impactos bastante positivos, como um maior compromisso para com a organização, maior proximidade entre os/as trabalhadores/as e a liderança de topo, maior valorização da entidade onde se encontram empregados/as, fatores estes que conduzem a um aumento de produtividade. Estes fatores foram reiterados pelos/as entrevistados/as, respondendo de forma bastante evidente à primeira questão de investigação colocada “Qual o impacto do Pacto para a conciliação nas entidades que o adotaram?” e indo de encontro a vários estudos já efetuados sobre esta temática (Farivar et al., 2016; Lee & Hong, 2011; Chang & Cheng, 2014; Kim, 2014; Shannafelt et al., 2012; Cailier, 2012). No entanto, apesar desta questão ter sido respondida através da recolha de dados qualitativos, seria pertinente fazê-lo também num estudo mais aprofundado e recorrendo a dados quantitativos, através de indicadores específicos.

É relevante sublinhar que a medida apontada como tendo um maior impacto é a existência do teletrabalho. Por norma integrada em regime híbrido, o teletrabalho, apesar de ter sido bastante alavancado pela pandemia, é apresentado enquanto medida bastante pertinente para a atração de talento nas camadas populacionais mais jovens, podendo ser um fator decisivo para a escolha de um emprego (Deloitte, 2023; Finn e Donovan, 2013; Chung e Lippe, 2018).

Foi possível constatar que a relação entre as medidas de conciliação e a mitigação das desigualdades de género possui variadas nuances no discurso dos/as entrevistados/as, não tendo sido possível obter uma resposta concreta à segunda pergunta de investigação inicialmente proposta “Têm as medidas de conciliação definidas no Pacto potencial para mitigar as desigualdades de género (e problemas de conciliação)?”. Uma vez que, por um lado, existem os/as entrevistados/as que consideram clara a importância que as medidas de conciliação possuem no contexto destas desigualdades, por outro lado, existem aqueles/as que são mais céticos no que toca à pertinência desta relação. Chegando a ser possível

constatar, neste último grupo, entrevistados/as que consideram que as medidas de conciliação implementadas não possuem capacidade para influenciar a mitigação das desigualdades de género.

A pertinência deste Pacto foi deixada bastante clara pelos/as entrevistados/as, levando a que estes/as enfatizem que é necessária uma maior dinamização destas medidas, uma vez que a maioria afirmou que nos últimos anos não se têm verificado atividades (como convenções para partilha de práticas entre as entidades, por exemplo) ou uma renovação do Programa/Pacto com um novo conjunto de medidas que pudesse dar continuidade ao projeto. A única evolução que foi constatada foi uma nova versão da norma, a NP 4552:2022, que ainda assim não impõe a discriminação por género na monitorização/avaliação das medidas de conciliação implementadas, que é algo que algumas entidades efetuam, no âmbito de outros planos, e que acreditam que acrescenta bastante valor. Tendo em conta esta descoberta compreende-se de forma mais profunda a mais-valia que seria realizar uma avaliação do Programa 3 em Linha e do Pacto para a conciliação.

O presente trabalho de investigação contribuiu para um maior entendimento do Pacto para a conciliação, e especialmente para a relevância que é aprofundar as políticas públicas direcionadas para a facilitação da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, sendo que isto deve ser feito de forma consistente e continuada, sublinhando-se a necessidade de reavivar o Pacto para a conciliação e o Programa 3 em Linha, pois apesar do impacto que já se fez sentir, o seu alcance poderia ser muito maior.

No que toca às desigualdades de género, apesar de se estarem a tornar menos evidentes é consensual que ainda existe um longo caminho a ser talhado. E, ainda que não exista consenso no que toca à relação entre a mitigação das desigualdades de género e as políticas de conciliação existe uma forte convicção por parte da maioria dos entrevistados/as que é necessário continuar a apostar nas medidas de conciliação no contexto destas desigualdades.

## **Limitações do estudo**

Ainda que se tenha tentado tratar igualmente entidades da administração pública e entidades privadas, não foi possível alcançar ambos os setores da mesma forma, tendo sido recolhidos testemunhos de apenas duas entidades do setor privado, não sendo possível analisar a extensão do impacto do Pacto e das medidas de conciliação e a sua pertinência neste setor. Isto teria sido bastante relevante, uma vez que não sendo diretamente regulados pelo Governo as questões relacionadas com as desigualdades de género são agudizadas, tendo tal sido apontado por vários entrevistados/as no decorrer da investigação.

Outras das limitações verificadas prende-se com a análise do impacto em si, uma vez que idealmente seriam analisadas as metas e indicadores do Programa 3 em Linha/Pacto para a conciliação. Contudo, ao longo da investigação não foi possível verificar a existência de qualquer tipo de metas associadas nem ao Programa nem ao Pacto, e em termos de indicadores apenas foi possível identificá-los numa fase bastante avançada da investigação, e ainda assim não eram específicos do Programa 3 em Linha, nem associados de todo ao Pacto para a conciliação.

Por fim, foi verificada uma necessidade de estudos mais recentes sobre os usos dos tempos da população portuguesa, mantendo presente que Rosa Monteiro mencionou que o INE, no âmbito do Programa 3 em Linha, deveria realizar este estudo, contudo até ao momento ainda não foi efetuado (ou pelo menos publicado). Por outro lado, nos estudos efetuados, tanto a nível nacional como internacional, o foco parece estar apenas na conciliação entre a vida laboral e familiar de famílias de classe média constituídas por pai e mãe de dupla carreira com filhos/as pequenos/as (Keliher, Richardson e Boiarintseva, 2018), não sendo analisadas as dificuldades de conciliação dos indivíduos que não se encontram nestas situações. Para além de que também não é dada relevância à esfera da vida associada ao tempo pessoal.

### **Pistas para investigações futuras**

Tendo em conta o discutido é possível avançar com algumas sugestões para investigações futuras:

- Seria relevante entender a pertinência de aliar normas de sistemas de gestão de qualidade a políticas públicas, verificando as vantagens e desvantagens de o fazer. Isto advém do facto de que no presente estudo se verificou que apesar de a NP 4552 já se encontrar criada não foi adotada por nenhuma entidade previamente ao Pacto para a conciliação, e assim que começou a ser se provou enquanto deveras impactante nas entidades;
- Entender de que forma as mudanças governamentais influenciam as políticas que se encontram a ser desenvolvidas, mesmo quando o partido político que se encontra a governar se mantém. Entendendo se estas alterações são muito significativas e se existe forma de serem atenuadas;
- Por fim, é necessário que se realize um estudo atualizado sobre os usos dos tempos da população portuguesa, atribuindo a devida importância à esfera pessoal da conciliação, e não se limitando a aferir os tempos da tipologia de família constituída por um casal (pai e mãe) de dupla carreira com filhos/as, abrangendo uma maior porção da população constituída por diferentes tipologias de famílias.



## Fontes

- Decreto-Lei n.º 85/2019 da Presidência do Conselho de Ministros. (2019). *Diário da República: I Série, n.º 123 (2019-07-01)*, 3208-3208. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/85-2019-122777643>.
- Lei n.º 4/84 da Assembleia da República. (1984). *Diário da República: I Série, n.º 81 (1984-04-05)*. <https://guiadoinvestidor.dre.pt/PDF.aspx?Idioma=1&DecretoLeiId=39>.
- Lei n.º 17/95 da Assembleia da República. (1995). *Diário da República: I Série-A, n.º 134 (1995-06-09)*, 3754-3756. [https://www.ordemenfermeiros.pt/arquivo/colegios/Documents/MCEESIP\\_Lei17\\_1995\\_MaternidadePaternidade.pdf](https://www.ordemenfermeiros.pt/arquivo/colegios/Documents/MCEESIP_Lei17_1995_MaternidadePaternidade.pdf).
- Lei n.º 142/99 da Assembleia da República. (1999). *Diário da República: I Série-A, n.º 203 (1999-08-31)*, 5996-6005. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/142-1999-581976>.
- Lei n.º 7/2009 da Assembleia da República. (2009). *Diário da República: I Série, n.º 30 (2009-02-12)*, 926 - 1029. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/7-2009-602073>.
- Lei n.º 120/2015 da Assembleia da República. (2015). *Diário da República: I Série, n.º 170 (2015-09-01)*, 6635 - 6637. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/120-2015-70152047>.
- Lei n.º 90/2019 da Assembleia da República. (2019). *Diário da República: I Série, n.º 169 (2019-09-04)*, 4 - 18. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/90-2019-124417103>.
- Lei n.º 93/2019 da Assembleia da República. (2019). *Diário da República: I Série, n.º 169 (2019-09-04)*, 35 - 51. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/93-2019-124417106>.
- Lei n.º 13/2023 da Assembleia da República. (2023). *Diário da República: I Série, n.º 66 (2023-04-03)*, 2 - 85. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/13-2023-211340863>.
- Lei Constitucional n.º 1/97 da Assembleia da República. (1997). *Diário da República: I Série-A, n.º 218 (1997-09-20)*, 5130 - 5196. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei-constitucional/1-1997-653562>.
- Portaria n.º 57-A/2015 do Ministério da Economia e da Presidência do Conselho de Ministros. (2015). *Diário da República: I Série, n.º 41- 1º Suplemento (2015-02-27)*, 1246-(2) - 1246-(57). <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/portaria/2015-70790258>.
- Portaria n.º 271/2020 do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2020). *Diário da República: I Série, n.º 229 (2020-11-25)*, 15 - 17. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/271-2020-149220157>.
- Portaria n.º 199/2021, de 21 de setembro do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2021). *Diário da República: I Série, n.º 184 (2021-09-22)*, 11 - 12. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/199-2021-171672325>.



## Referências Bibliográficas

- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, 51(2), pp. 199–217.
- Amâncio, L., & Correia, R. (2019). Em busca da igualdade: Percepção de justiça e divisão do trabalho doméstico — mudanças e continuidades. *Sociologia, Problemas e Práticas*(90), pp. 77-94. doi:10.7458/SPP20199015529
- Andrade, M. C. (janeiro de 2011). Work-Life Balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Revista Exedra, Número Temático Comunicação nas Organizações*, pp. 41-53.
- Atkinson, C. (2022). A Review of Telework in the COVID-19 Pandemic: Lessons Learned for Work-Life Balance? *COVID*, 2(10), pp. 1405–1416. doi:https://doi.org/10.3390/covid2100101
- Barbosa, M., Peixoto, N., Medeiros, C., & Júnior, V. (2010). Carreira, vida familiar e vida profissional das executivas: tensão e conciliação. *VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT*.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Nova Iorque: John Wiley & Sons, Inc.
- Caillier, J. (2012). Satisfaction With Work-Life Benefits and Organizational Commitment/Job Involvement: Is There a Connection? *Review of Public Personnel Administration*, 33(4), pp. 340–364. doi:https://doi.org/10.1177/0734371X12443266
- Casaca, S. (2013). As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar. *Sociologia, Problemas e Práticas*(72), pp. 31-52.
- Chang, M.-L., & Cheng, C.-F. (2014). How balance theory explains high-tech professionals' solutions of enhancing job satisfaction. *Journal of Business Research*, 67(9), pp. 2008-2018. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.010
- Chung, H., & Lippe, T. v. (2018). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151, pp. 365–381. doi:https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x
- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género . (2021). *Igualdade de Género em Portugal 2021: Trabalho e Emprego*.
- COMPETE 2020. (2019a). *Aviso para Apresentação de Candidaturas N.º 03/SAMA2020/2019*.
- COMPETE 2020. (2019b). *Aviso para Apresentação de Candidaturas N.º 03/SAMA2020/2019: Referencial de Análise de Mérito da Operação*.
- COMPETE 2020. (2023). *Sobre Nós*. Obtido de COMPETE 2020: <https://www.compete2020.gov.pt/sobre-nos>
- Confederação Empresarial de Portugal. (2018). *Desafios à conciliação família-trabalho*.
- Costa, F. L., & Castanhar, J. C. (set./out. de 2003). Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. *Revista De Administração Pública*, 37(5), pp. 969-92.
- Crompton, R. (2006). *Employment and the family. The Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*. Cambridge University Press.
- Crompton, R., Lewis, S., & Lyonette, C. (2007). *Women, Men, Work and Family in Europe*. Palgrave Macmillan.
- Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey: Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks*.

- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications, Inc.
- Dias, I. (2007). Família e trabalho feminino: o género das desigualdades. *Revista da Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres*(15), pp. 149-166.
- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho . (2023). *QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização*. Obtido de DGERT- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho: <https://www.dgert.gov.pt>
- Dulk, L. d., & Peper, B. (janeiro de 2007). Working parents' use of work/life policies. *Sociologia, Problemas e Práticas*(53), pp. 51-70.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*. New York: Routledge.
- Eurostat. (2023). *Sustainable development indicators*. Obtido de Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Farivar, F., Cameron, R., & Yaghoubi, M. (2016). Work-family balance and cultural dimensions: from a developing nation perspective. *Personnel Review*, 45(2), pp. 315-333. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/PR-09-2014-0196>
- Feeney, M., & Stritch, J. (2017). Family-Friendly Policies, Gender, and Work–Life Balance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), pp. 1-27. doi:<https://doi.org/10.1177/0734371X17733789>
- Ferreira, V., & Monteiro, R. (2013). *Trabalho, Igualdade e Diálogo Social: Estratégias e desafios de um percurso*. Lisboa: CITE.
- Finn, D., & Donovan, A. (2013). *PwC's NextGen: A global generational study. Evolving talent strategy to match the new workforce reality*. Price Waterhouse Coopers.
- Fortin, M.-F. (1996). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: LUSOCIÊNCIA- Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Friedman, D. E., & Johnson, A. A. (1997). Moving from Programs to Culture Change: The Next Stage for the Corporate Work-Family Agenda. Em S. Parasuraman, & J. H. Greenhaus, *Integrating work and family : challenges and choices for a changing world* (pp. 192-208). Londres: Quorum Books.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento. (2023). *Carta Social - Rede de serviços e equipamentos - Relatório 2021*. Lisboa.
- Gabinete do Ministro Adjunto. (2017). *Uma agenda para a igualdade no mercado de trabalho e nas empresas*. Obtido de <https://www.portugal.gov.pt/>
- Giddens, A. (2009). *Sociologia*. Polity Press.
- Gil, A. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gornick, J. C., & Meyers, M. K. (2003). *Families That Work: Policies for Reconciling Parenthood and Employment*. Nova Iorque: Russell Sage Foundation.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (janeiro de 1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), pp. 76-88.
- Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*(63), pp. 510-531. doi:10.1016/S0001-8791(02)00042-8
- Guerreiro, M. d. (2014). Family Policies in Portugal. Em M. Robila, *Handbook of Family Policies Across the Globe* (pp. 195-210). Nova Iorque: Springer Science+Business Media.

- Guerreiro, M. d., & Abrantes, P. (2007). *Transcrições Incertas. Os Jovens perante o Trabalho e a Família*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Guerreiro, M. d., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*. Lisboa: CITE.
- Guerreiro, M. d., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para as Empresas*. Lisboa: CITE.
- Hakim, C. (1996). *Key Issues in Women's Work: Female Heterogeneity and the Polarisation of Women's Employment*. Londres: Athlone Press.
- Hill, M., & Hill, A. (outubro de 1998). Investigação Empírica em Ciências Sociais: Um Guia Introdutório. *DINÂMIA - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica*.
- Hochschild, A. (1989). *The second shift : working families and the revolution at home*. Penguin Books.
- Homans, G. C. (1958). Social behaviour as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), pp. 597–606. doi:10.1086/222355
- Instituto Nacional de Estatística. (2010). *Classificação Portuguesa das Profissões*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística. (2017). *Índice de Bem-estar 2004-2016*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *A generalidade dos domínios do Índice de Bem-estar apresentou uma evolução positiva entre 2014 e 2019*. Obtido de <https://www.ine.pt>
- Kay, T. (julho de 2003). The Work–Life Balance in Social Practice. *Social Policy & Society*, 2(3), pp. 231 - 239.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *human relations*, XX(X), pp. 1-24. doi:10.1177/0018726709349199
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2018). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Hum Resour Manag J.*, pp. 1-16. doi:<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Kim, H. (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(1), pp. 37-51.
- Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F., & Hill, M. (2007). *Public Policy Analysis*. The Policy Press.
- Korpi, W. (2000). Faces of Inequality: Gender, Class, and Patterns of Inequalities in Different Types of Welfare States. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 7(2), pp. 127–191.
- Kraft, M. E., & Furlong, S. R. (2018). *Public Policy: Politics, Analysis, and Alternatives*. CQ Press/SAGE Publications.
- Lee, S.-Y., & Hong, J. H. (novembro/dezembro de 2011). Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance. *Public Administration Review*, 71(6), pp. 870-879. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02416.x>
- Lewis, J. (2001). The Decline of the Male Breadwinner Model: Implications for Work and Care. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 8(2), pp. 152-169.
- Lewis, S., & Cooper, C. (1995). Balancing the Work/Home Interface: A European Perspective. *Human Resource Management Review*, 5(4), pp. 289-305.

- Lockwood, N. (2003). *Work/Life Balance: Challenges and Solutions*. 2003 Research Quarterly, SHRM Research.
- Matias, M., Fontaine, A. M., Simão, C., Oliveira, E., & Mendonça, M. (4 a 6 de fevereiro de 2010). A conciliação trabalho-família em casais de duplo-emprego. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, pp. 963-977.
- Monteiro, R., Freitas, V., & Daniel, F. (2018). Condições de trabalho num universo profissional feminizado. *Revista Estudos Feministas*, 26(2).
- Moser, L., & Pereira, H. (27 a 29 de maio de 2014). Políticas de conciliação entre família e trabalho: suas configurações em diferentes países. *Anais do III Simpósio Gênero e Políticas Públicas*.
- Nagel, S. S. (2002). *Handbook of Public Policy Evaluation*. Sage Publications.
- Oliveira, L., Cavazotte, F., & Paciello, R. (julho/agosto de 2013). Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(2), pp. 418-437. doi:<https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000400003>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento. (2007). *Babies and Bosses: Reconciling work and family life*.
- Patton, C., Sawicki, D., & Clark, J. (2016). *Basic Methods of Policy Analysis and Planning*. Nova Iorque: Routledge.
- Perista, H., Cardoso, A., Brázia, A., Abrantes, M., & Perista, P. (2016). *Os Usos do Tempo de Homens e de Mulheres em Portugal*. Lisboa: CESIS/CITE.
- Pinto, A. (2003). As diferenças de género na percepção do conflito trabalho-família. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 9(2), pp. 195-212.
- Poelmans, S., & Beham, B. (2008). The moment of truth: Conceptualizing managerial work–life policy allowance decisions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 3(81), pp. 393–410.
- Portugal, S. (dezembro de 2008). As mulheres e a produção de bem-estar em Portugal. *Oficina do CES*(319).
- Putri, A., & Amran, A. (janeiro de 2021). Employees’ Work-Life Balance Reviewed From Work From Home Aspect During COVID-19 Pandemic. *International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 1(1), pp. 30-34. doi:<https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i1.231>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. gradiva.
- Rede Portuguesa para a Responsabilidade Social das Organizações. (2019). *Guia Prático para a implementação e certificação da Norma Portuguesa 4552:2016*.
- Reiter, N. (junho de 2007). Work Life Balance: What DO You Mean? The Ethical Ideology Underpinning Appropriate Application. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), pp. 273-294. doi:10.1177/0021886306295639
- Ricoldi, A. M. (fevereiro de 2010). A Noção de articulação entre família e trabalho e políticas de apoio. *Mercado de Trabalho*, pp. 37-43.
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. SAGE Publications.
- Rodríguez-Modroño, P., & López-Igual, P. (março de 2021). Job Quality and Work—Life Balance of Teleworkers. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18(6), p. 3239. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph18063239>

- Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work-Life Policy Implementation: Breaking Down or Creating Barriers to Inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), pp. 295–310.
- Sagnier, L., & Morell, A. (2019). *As mulheres em Portugal, hoje: quem são, o que pensam e como se sentem*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Shanafelt, T., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L., Sotile, W., Satele, D., . . . Oreskovich, M. (2012). Burnout and Satisfaction With Work-Life Balance Among US Physicians Relative to the General US Population. *Archives Internal Medicine*, 172(18), pp. 1377-1385. doi:<https://doi.org/10.1001/archinternmed.2012.3199>
- Silva, M. C. (2019). Critérios de avaliação de políticas públicas e de desempenho: aspectos conceituais e empíricos. *Boletim do Orçamento e Finanças*(167), pp. 227-238.
- Soares, J. M. (2014). Estudo da relevância da norma ISO 9001 no desempenho das empresas portuguesas do sector da hotelaria. *Tourism & Management Studies*, 10(2), pp. 57-66.
- Sorj, B., Fontes, A., & Machado, D. C. (set./dez. de 2007). Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), pp. 573-594.
- Spencer, L., Ritchie, J., & O'Connor, W. (2003). Analysis: Practices, Principles and Processes. Em J. Ritchie, & J. Lewis, *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (pp. 199-218). SAGE Publications Ltd.
- Teixeira, R., & Nascimento, I. (jul.-dez. de 2011). Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(2), pp. 215-225.
- Torres, A., Coelho, B., Jerónimo, P., & Cabrita, M. (2009). *WorkCare / Trabalhar e Cuidar na Europa: Sinopse de resultados de investigação e implicações para políticas públicas*.
- Torres, A., Marques, C., & Maciel, D. (abril de 2011). Gender, work and family: balancing central dimensions in individuals' lives. *Sociologia On Line*(2), pp. 11-37.
- Wall, K., Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L., Correia, R., Correia, S. V., & Rosa, R. (2016). *Livro Branco - Homens e Igualdade de Género em Portugal*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e CITE.
- Warren, T. (2021). Work–life balance and gig work: ‘Where are we now’ and ‘where to next’ with the work–life balance agenda? *Journal of Industrial Relations*, 63(4), pp. 522–545. doi:<https://doi.org/10.1177/00221856211007161>
- XXI Governo Constitucional. (2018a). *3 em Linha Programa Para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar 2018-2019*.
- XXI Governo Constitucional. (2018b). *Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional*.
- XXII Governo Constitucional. (2020). *Balanço da execução do 3 em Linha - Programa para a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar 2018-2019*.
- XXIII Governo Constitucional. (2022). *Programa do XXIII Governo Constitucional: 2022-2026*.
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. Nova Iorque: The Guilford Press.



## Anexos

### Anexo A. Tabela das medidas do Programa 3 em Linha

<b>Eixo 1: (Im) Pacto para a conciliação</b>	Medida 1: Pacto para a conciliação	Criação de um projeto piloto que promova a adoção de medidas de conciliação em 47 entidades, tanto no setor público como privado.
	Medida 2: Apoiar a certificação da conciliação	Criação de uma linha de apoio financeira para as PME que tencionem adotar a NP 4552:2016.
	Medida 3: Diálogo social para a conciliação	Discutir sobre a possibilidade de regime de horários flexíveis e bancos de horas não necessitar de autorização para trabalhadores/as com filhos/as menores de 12 anos e filhos/as com deficiência ou doença crónica. E, discutir sobre a licença parental inicial (facultativa) do pai não depender de a mãe ser elegível à licença parental.
	Medida 4: Contratação coletiva para a conciliação	Propor que os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho contenham medidas que promovam a conciliação.
	Medida 5: Reforço do regime das licenças parentais	Sugerir o alargamento da licença parental inicial exclusiva do pai de 15 dias para 20 dias uteis.

	Medida 6: iGen 2.0	Desenvolver e estimular o iGen- Fórum Empresas para a Igualdade.
<b>Eixo 2: Conciliar na Administração Pública</b>	Medida 7: O primeiro dia de escola	Estabelecer a dispensa, até 3 horas, para acompanhamento de menor, até 12 anos, no primeiro dia de aulas do ano letivo.
	Medida 8: Missão conciliar	Incluir nos QUAR (Quadros de Avaliação e Responsabilização), em 2019, o desenvolvimento de práticas de conciliação.
	Medida 9: Formar para a conciliação	Introduzir um módulo sobre conciliação nos planos de formação dos/as dirigentes superiores.
	Medida 10: + Segurança e saúde na AP	Criar planos de segurança e saúde que incluam medidas de conciliação, tendo em conta as fases da vida dos/as trabalhadores/as.
	Medida 11: Avaliar necessidades na AP	Promover a realização de inquéritos regulares a trabalhadores/as para avaliar as necessidades.
	Medida 12: Certificar a conciliação na AP	Criação de linha de apoio financeiro para as entidades da administração pública que procurem adotar a NP 4552:2016.
	Medida 13: Caixa “3 em linha”	Introduzir, em 2019, em todos os serviços da administração pública uma caixa de sugestões para os/as trabalhadores/as.

<b>Eixo 3: Equipamentos, serviços e incentivos para a conciliação</b>	Medida 14: + Cuidado	Apoiar o alargamento da rede de equipamentos sociais para crianças até aos 3 anos e para pessoas com dependência e/ou deficiência.
	Medida 15: + Pré-escolar	Atingir a universalidade do pré-escolar entre os 3 e os 5 anos de idade.
	Medida 16: + Educação a tempo inteiro	Melhorar a eficácia do Programa Escola a Tempo Inteiro.
	Medida 17: Abonos e apoios para creches	Aumentar o valor do abano de família e reduzir os custos que as famílias têm em creches para os/as segundos/as filhos/as e seguintes, para crianças até aos 12 meses.
	Medida 18: Municípios amigos da conciliação	Apoiar projetos, a nível dos municípios, para a construção de políticas locais de conciliação.
	Medida 19: PortugalConcilia.Local	Criar uma plataforma online que contenha o mapeamento de serviços facilitadores da conciliação, a nível municipal.
	Medida 20: IMPEC — Iniciativa Mobilizadora da Paternidade Envolvida e Cuidadora	Criar um projeto piloto de desenvolvimento de uma Unidade de Saúde Mobilizadora da Paternidade Envolvida e Cuidadora (USMPEC).
	Medida 21: Apoio integrado 24h	Ampliar o projeto das Equipas de Cuidados

		Continuados Integrados (ECCI24).
	Medida 22: Interfaces promotoras da conciliação	Abertura de concurso para sugestões de adaptação dos transportes públicos às necessidades das famílias com crianças (destinado a autarquias e operadores, detentores ou gestores de interfaces de transportes).
	Medida 23: Concurso de ideias Mobilidade e Serviços de Proximidade	Abertura de um concurso de partilha de ideias, entre municípios, freguesias, associações, IPSS ou empresas, sobre a disponibilização de serviços locais que facilitem a conciliação. Dinamização de parcerias de modo a permitir a implementação das melhores ideias.
<b>Eixo 4: Conhecer para conciliar</b>	Medida 24: Inquérito nacional à fecundidade	Realizar e aplicar o inquérito nacional à fecundidade.
	Medida 25: Inquérito nacional aos usos do tempo	Organizar um novo inquérito nacional aos usos do tempo.
	Medida 26: O valor do cuidado	Abrir concurso para realizar estudos que foquem o impacto económico do trabalho não pago e da divisão do trabalho de cuidado entre homens e mulheres.
	Medida 27: Mobilidade e conciliação	Efetuar um estudo, a nível nacional, sobre as tendências de mobilidade.

	Medida 28: Partilhar+	Criação de um grupo de trabalho para analisar os sistemas de partilhas das licenças parentais.
	Medida 29: Avaliar+	Investimento e incentivo de projeto que crie ferramentas de inquirição para as empresas e profissionais de recursos humanos questionarem os/as trabalhadores/as sobre as suas dificuldades de conciliação e o impacto desta dificuldades em fenómenos como o stress e o <i>burnout</i> .
	Medida 30: Precariedade e conciliação	Fomentar estudos que recaia na relação entre as diferenças dimensões da qualidade do emprego, como as condições para conciliar a vida profissional, pessoal e familiar.
	Medida 31: Tempo para cuidar	Desenvolvimento de estudo sobre os impactos do aumento dos critérios de concessão de horário flexível a trabalhadores/as com dependentes, que não sejam crianças, a cargo.
	Medida 32: Maternidade e rendimentos	Abertura de concurso para a execução de um estudo sobre os efeitos da maternidade nos rendimentos, tanto presentes como futuros.

		E, realizar estudo que avalie os efeitos da maternidade nas pensões.
	Medida 33: Informar e sensibilizar até ao equilíbrio	Desenvolver projeto “Os homens também cuidam” no ensino básico e secundário, Efetuar a conferência “Habitat conciliador: para uma arquitetura promotora da conciliação.”. Fazer campanha nacional para a conciliação. Elaborar folheto com orientações para a implementação da NP 4552:2016.

Fonte: Elaboração própria. Dados retirados de: XXI Governo Constitucional, *3 em Linha Programa Para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar 2018-2019*, 2018.

## **Anexo B. Guião das entrevistas semiestruturadas aplicadas às entidades signatárias do Pacto**

Apresentar-se, falar um pouco de si e a sua posição da organização. Quanto tempo está na organização?  
O que é que faz na entidade?

### Pré-adoção:

1. Como é que tiveram conhecimento do Pacto?
2. Já existiam medidas no sentido de um maior balanço vida profissional, pessoal e familiar na instituição anteriormente à assinatura do Pacto?
3. Por que motivo é que decidiram assinar o Pacto e implementar o sistema de conciliação?
  - 3.1. Foram sentidas necessidades que precisavam de respostas?
4. Porquê adotar a norma após a assinatura do Pacto e não antes? Ou seja, qual é que acha que é a relevância do Estado na implementação da norma/sistema de conciliação?
5. Como é que decorreu o processo de implementação da Norma?
  - 5.1. Tinham de apresentar algum tipo de objetivos/medidas antes de integrar? Que documentos é que tinham de apresentar?
    - 5.1.1. Quais é que eram os objetivos e prioridades da organização?

### Processo de adoção:

6. Que medidas de conciliação é que adotaram decorrentes da adoção?
  - 6.1. Porquê estas?
  - 6.2. Como é que chegaram a estas medidas? Influências? Seguiram as recomendações do Pacto ou boas práticas de outras organizações?
7. Como é que estas medidas foram acolhidas pelos membros da entidade?
8. Enfrentaram algum tipo de dificuldades ao adotarem estas medidas?
  - 7.1. Falta de conhecimento sobre como pôr as medidas em prática?
  - 7.2. Existiu alguma medida, em específico, que tivesse criado mais resistência?
9. Que medidas é que exigiram mais esforço para serem implementadas?
  - 9.1. Que recursos é que foram mobilizados para a implementação das medidas?
  - 9.2. Que medidas é que exigiram mais recursos, quer sejam humanos ou materiais, para serem implementadas?

### Pós-processo de adoção/A decorrer/Monitorização e Avaliação:

10. A entidade já foi certificada?
  - 10.1. Se tem certificado
    - 10.1.1. Como é que foi o processo de obtenção do certificado? Como é que o obtiveram?
    - 10.1.2. O que é que o certificado significa para a entidade?
  - 10.2. Se não tem certificado
    - 10.2.1. Como é que funciona o processo de obtenção do certificado?
    - 10.2.2. Obter o certificado significa o quê para a entidade?
11. Como é que descreve o impacto das medidas na organização?
  - 11.1. Sente que houve medidas que possuíram mais impacto que outras? Se sim, quais?
  - 11.2. Quais é que foram os impactos esperados?
  - 11.3. Sente que houve impactos inesperados?
  - 11.4. As medidas implementadas responderam às necessidades sentidas?
12. Qual o feedback dos membros da instituição sobre as medidas? Como é que foi a receção das medidas implementadas por parte das pessoas que integram a entidade?
13. Como é que é realizada ou como é que está pensada a monitorização e avaliação das medidas, a nível interno?
  - 13.2. A monitoração está segmentada por género?
    - 13.1. Se já foi realizada esta monitorização, quais é que foram os resultados?
      - 13.1.1. Ocorreram mudanças decorrentes desta monitorização?
14. Sente que as medidas implementadas/ os planos desenhados são sustentáveis?

15. Que relevância é que consideram que o Pacto/Programa tem, não só para a entidade, mas a nível nacional?

15.1. E para a diminuição das desigualdades de género?

15.1.2. Acha que o Estado pode fazer mais alguma coisa no sentido das desigualdades de género? Qual é que acha que é o papel do Estado no sentido das desigualdades de género?

16. Acredita que existem melhorias a realizar ao Pacto ou às políticas de conciliação?

17. Tem alguma coisa a acrescentar em relação ao tema?

## **Anexo C. Guião da entrevista semiestruturada aplicada a Rosa Monteiro**

Apresentar-se, falar um pouco de si.

1. De onde é que surgiu a necessidade deste Programa?

2. Quais é que eram os objetivos e prioridades da implementação do Programa? Em que consiste o programa?

2.1. Como é que foram definidos os seus eixos prioritários? (Eixo 1: (Im)Pacto para a conciliação; Eixo 2: Conciliar na Administração Pública; Eixo 3: Equipamentos, serviços e incentivos para a conciliação; Eixo 4: Conhecer para conciliar)

3. O que é que são consideradas medidas de conciliação?

4. Tendo em conta o Eixo 1, dizendo respeito ao Pacto para a Conciliação, como é que ele se enquadra no Programa 3 em Linha?

4.1. Segundo o que se depreende do eixo 1, o programa pretende facilitar a implementação da norma 4552:2016. No entanto, esta norma já existia antes do programa e é independente do programa. Qual é a mais-valia do programa neste processo, uma vez que qualquer empresa/organização pode obter a certificação de forma independente?

5. Como é que divulgaram o Programa? Como é que o Pacto chegou às entidades?

6. Como é que foram selecionadas as entidades que foram convidadas a assinar o Pacto?

6.1. De acordo com os dados que obtive junto das entidades que aderiram ao eixo 1 do programa, quase todas já tinham boas medidas de conciliação antes de aderir ao programa e muitas delas já eram publicamente reconhecidas por isso.

6.1.1. Então o que é que o Pacto vem acrescentar?

6.1.2. Por que motivo não foram incluídas organizações com menos experiência na implementação destas medidas?

6.1.3. Como é que se pode transferir este modelo de participação de organizações que já têm boas medidas para outras organizações com menos experiência na implementação destas medidas?

7. Acredita na universalidade destas medidas, ou seja, estas conseguem claramente chegar àquelas que já possuem medidas de conciliação, mas acha que conseguem chegar a empresas que não possuam esta cultura?

7.1. E sendo que o tecido empresarial português é constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas?

8. Foram criadas duas linhas financeiras para auxiliar com a implementação da norma 4552:2016.

8.1. Considera que este incentivo financeira tenha sido o suficiente para chegar às PME? Especialmente àquelas que não tenham uma cultura de conciliação?

8.2. E às entidades da Administração Pública?

9. Que dificuldades é que sentiram (tanto na execução, implementação, monitorização, avaliação)?

9.1. Como é que foi recebido pela maioria das entidades? Houve algum tipo de resistência ou feedback negativo aquando da divulgação?

10. Que tipo de recursos é que foram mobilizados, quer seja material ou humano?

### Avaliação

11. Como é que descreve o impacto do Programa?

11.1. Que medidas/eixo é que se destacam?

11.2. Houve algum que se revelou inexequível?

12. Havia metas associadas à implementação das medidas expressas no Programa?

13. Que indicadores é que vão/estão a ser utilizados para avaliar o Programa?

14. Como é que está pensada a monitorização e avaliação do Pacto?

15. Qual é que considera que é o papel do Estado nas medidas de conciliação?

16. Que relevância é que consideram que o Pacto/Programa tem, não só para as entidades, mas a nível nacional?

16.1. E para a diminuição das desigualdades de género?

17. Acha que este Programa acrescenta algo, tendo em conta a existência de outras políticas neste sentido, como a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação?

18. Acredita que existem melhorias a realizar ao Pacto?

19. Está prevista a continuidade do programa/substituição por um novo programa?

20. Tem alguma coisa a acrescentar em relação ao tema?