

## ÍNDICE

PÁGINA 3

### **Introdução**

PÁGINA 3

#### **I** Principais objectivos

PÁGINA 3

#### **II** Os elementos essenciais de um programa/ação de conciliação

PÁGINA 3

#### **III** Opções práticas

PÁGINA 3

#### **IV** Licenças

PÁGINA 3

#### **V** As políticas de promoção do bem-estar do pessoal: Os serviços de guarda

PÁGINA 3

#### **VI** A diversificação dos lugares de trabalho: teletrabalho/trabalho no domicílio

PÁGINA 3

#### **VII** As políticas de mudança

PÁGINA 3

#### **VIII** Parcerias

PÁGINA 3

#### **IX** Os parceiros sociais

PÁGINA 3

#### **X** As pequenas e médias empresas (PME'S)

PÁGINA 3

#### **XI** Conclusões

PÁGINA 3

#### **XII** Avaliação de boas práticas



## INTRODUÇÃO

A igualdade entre mulheres e homens constitui um princípio de cidadania consagrado na Carta das Nações Unidas de 1945 e na Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948. Está igualmente inscrito em várias convenções da Organização Internacional do Trabalho e na legislação fundadora da União Europeia, designadamente desde o Tratado de Roma de 1957. A partir destes documentos foi estabelecido um caminho de continuidade suportado por diversos instrumentos da política europeia com o intuito de promover a igualdade entre ambos os sexos. A Constituição da República Portuguesa de 1976 ressalva também os princípios da igualdade e da não discriminação em função do sexo e na última revisão do Código Civil, ficaram estabelecidos, a nível da família, idênticos direitos a ambos os elementos do casal, abolindo a figura do chefe de família e atribuindo iguais responsabilidades ao pai e à mãe na manutenção e educação dos filhos.

As mudanças sociais desencadearam uma entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho, o que levou a uma alteração de um quadro de valores que define novo contrato social de género, conferindo nas várias esferas sociais, igualdade de direitos e oportunidades a mulheres e a homens. Se por um lado se espera das mulheres uma participação na esfera profissional, por outro lado, espera-se que os homens participem na esfera familiar, articulando ambos, de forma equilibrada, estas duas dimensões das suas vidas.

Nesta linha de preocupações, um dos aspetos essenciais para assegurar o exercício da igualdade de oportunidades no emprego e no trabalho, é a criação de condições que compatibilizem a vida profissional e a vida familiar, permitindo aos trabalhadores de ambos os sexos, a conciliação normal das suas obrigações profissionais, com as suas responsabilidades familiares, sem fatores de constrangimento, que possam afetar estes domínios das suas vidas, ambos importantes, ambos fundamentais, na afirmação e realização pessoal.

A igualdade de oportunidades, constitui um importante referencial estratégico, em defesa da plena cidadania, permitindo a todos, sem qualquer impedimento discriminatório, seja a homens ou mulheres, o pleno exercício dos seus direitos, para o que, para além dos mecanismos legais adequados, das estruturas e dos meios, há que adotar as medidas e iniciativas que impulsionem as atitudes e as mudanças comportamentais que assegurem, na prática, a concretização de tais princípios.

Em março de 2010, com o objetivo de assinalar o 15.º aniversário da adoção da Declaração e da Plataforma de Ação na Conferência Mundial sobre a Mulher da ONU, em Pequim, e o 30.º aniversário da Convenção da ONU sobre eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres, a Comissão adotou a Carta das Mulheres, através da qual renova o seu empenho na igualdade entre homens e mulheres e no reforço da perspectiva de género em todas as suas políticas.

Tendo por base o Roteiro para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2006-2010) e o Pacto Europeu para a Igualdade entre os Sexos, a Comissão Europeia adotou a Estratégia para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2010-2015), que se encontra estruturada em torno dos cinco domínios prioritários definidos na Carta das Mulheres e num capítulo sobre “Questões transversais”, sendo que as medidas propostas

seguem a dupla abordagem da integração da dimensão de género em todas as políticas e a implementação de medidas específicas.

Esta estratégia tem como objetivo central melhorar a utilização do potencial das mulheres, contribuindo para a realização dos objetivos económicos e sociais da União Europeia, e nela encontra-se referenciada em variados momentos a questão da conciliação, reconhecendo uma desproporção da participação de homens e de mulheres nas responsabilidades familiares e as dificuldades em conciliar o trabalho com a vida privada e familiar e a forma como esse desequilíbrio de responsabilidades se reflete negativamente na esfera profissional, obrigando ainda hoje, muitas mulheres a terem de escolher entre a carreira profissional e os seus filhos. Menciona ainda que a parentalidade restringe as taxas de emprego feminino e refere o facto de serem as mulheres a despender mais tempo em trabalho doméstico não remunerado do que os homens. Ainda, e por último, recorda as consequências negativas que podem resultar do tipo de relação laboral que algumas mulheres mantêm, por forma a lhes permitir permanecer no mercado de trabalho.

Neste sentido, tendo por referência estas orientações programáticas estabelecidas sobre a matéria, nomeadamente ao nível da comunidade europeia, estrutura-se o presente Guia que define e estabelece um conjunto de princípios e linhas de ação, para a criação de condições que permitam a conciliação entre o trabalho e a família, tendo em conta as exigências decorrentes dos nossos dias, na necessidade de harmonização das responsabilidades advindas da atividade profissional, com as responsabilidades familiares, no que se refere ao cuidado dos filhos e outros familiares dependentes, onde nem sempre se verifica uma equilibrada repartição de tarefas.

Nas últimas décadas têm sido desenvolvidas várias políticas com a finalidade de reforçar a promoção da igualdade de género, destacando-se, desde finais dos anos 90, a nível nacional e regional entre outros instrumentos, os vários planos de emprego e os planos de igualdade entretanto desenvolvidos.

O Guia Regional para a Conciliação da vida profissional e familiar, enquadra-se nos objetivos gerais da política laboral do Governo Regional, bem como nos objetivos estabelecidos no Plano Regional para a Igualdade de Oportunidades (PRIO), nos seus objetivos operativos, (programa II e III) concretamente “na promoção da igualdade de oportunidades, nomeadamente na conciliação da vida profissional e familiar dos trabalhadores e trabalhadoras, de modo a que se reflita numa melhoria de vida destes (as), bem como dos respetivos núcleos familiares” e igualmente “na sensibilização para a partilha das tarefas domésticas e responsabilidades familiares, que permitam o desenvolvimento plural da sociedade, e que se reflita num incremento do bem estar e da qualidade de vida de todos “.

A política regional de conciliação, estabelece o quadro no qual se inserirão estratégias e programas de ação. Esta política engloba a totalidade dos cidadãos qualquer que seja a sua situação profissional e na vertente laboral, os parceiros sociais.

Todas as partes envolvidas no processo, serão instadas a participar sobre os principais objetivos, para que possam definir o seu papel e contribuição nas iniciativas

a realizar.

Nesta ordem de preocupações e no sentido de possibilitar a desejada concretização de medidas que permitam efetivar a conciliação entre a vida profissional e familiar, organiza-se o presente Guia, seguindo orientações comunitárias sobre a matéria, que instiga os governos e respetivas instituições, a adotarem procedimentos que estimulem práticas neste domínio.

O presente Guia de orientações para a conciliação entre a vida profissional e familiar, congrega um conjunto de ideias nesta matéria, que poderão constituir uma ferramenta facilitadora da implementação, transversalização e operacionalização da igualdade, e para que, em função destas, possa ser concretizado, particularmente nas empresas, ações conducentes à efetivação destes princípios e assim a conciliação possa acontecer, com maior frequência, através de medidas muito simples, fáceis de aplicar e sem custos acrescidos, ou com reduzidos custos, superáveis pelos benefícios mútuos (empresa - trabalhador/a - sociedade) que proporcionam.



## I Principais objetivos

A política de conciliação, entre a vida profissional e a vida familiar tem em conta as especificidades regionais e visa harmonizar a evolução da sociedade e, nomeadamente, das estruturas familiares, com as mutações necessárias ao crescimento económico, graças a uma maior flexibilidade do mercado de trabalho e a uma maior competitividade;

Do mesmo modo, cumprindo a um tempo determinações legais e comunitárias, assegura a estabilidade entre trabalho e família e melhora a qualidade de vida de todos os membros da sociedade;

No que se refere às relações de trabalho, incentiva à adoção de medidas que visam a compatibilização entre o trabalho e a família, envolvendo as entidades empregadoras e os trabalhadores e respetivas associações de classe, na concretização destas;

Promove a saúde e o bem-estar de todas as crianças, de todas as mulheres grávidas e a amamentar, o conjunto das mães e dos pais, e favorece as relações familiares;

Reforça a solidariedade entre os homens e as mulheres, no trabalho e na família;

Promove, entre as partes interessadas, consultas sobre a reorganização das modalidades de trabalho a fim de melhorar o funcionamento do mercado de trabalho e as perspectivas de emprego, contribuindo para a redução, ao mesmo tempo, do desemprego e dos conflitos decorrentes dos desajustamentos trabalho/família;

Encoraja parcerias entre as entidades empregadoras, os trabalhadores e as instituições, a fim de sustentar políticas flexíveis a favor das famílias e da atividade profissional;

Vela para que a flexibilidade acrescida do mercado de trabalho não conduza a um aumento da discriminação, da exclusão social ou da pobreza das mulheres/famílias;

Incentiva as mudanças tendentes à conciliação e, se necessário, a adoção de medidas para atenuar as suas repercussões negativas;

Introduz a política familiar na gestão dos recursos humanos e nas negociações coletivas, enquanto parte integrante das políticas de igualdade de tratamento.

Promove a igualdade de tratamento no seio da sociedade no seu conjunto, encorajando a avaliação da igualdade entre homens e mulheres, no seio de todas as políticas de integração da igualdade em todos os processos de decisão.

### **Igualdade de oportunidades**

A igualdade de oportunidades deve ser integrada ao longo do processo de conciliação a fim de ter em conta a diversidade dos/as trabalhadores/as atuais e futuros/as e evitar uma discriminação;

minação injustificável baseada no sexo, na situação familiar, na ausência ou não de pessoas a cargo, na idade, na raça, na origem étnica, na religião, na deficiência, no nível profissional ou no horário de trabalho. Os procedimentos não discriminatórios não podem por si só garantir a igualdade de oportunidades, serão também necessárias ações positivas para eliminar tanto os obstáculos à igualdade como as consequências da discriminação do passado.

#### **Fatores a ter presente na adoção de programas de conciliação:**

**Credibilidade:** as boas intenções, não serão suficientes para criar a vontade e a confiança necessárias para lançar e manter, de maneira durável, um processo de conciliação. A mudança é, muitas vezes, fonte de conflitos. A conciliação, enquanto instrumento de gestão da mudança, pressupõe que seja reconhecida a potencial ameaça que a procura de melhores desempenhos pelas entidades empregadoras faz pesar sobre as aspirações dos trabalhadores/as, que desejam uma maior segurança e liberdade de escolha nas suas vidas.

**Empenhamento:** o empenhamento dos trabalhadores/as nos objetivos, é a condição base para o êxito de uma empresa. Para canalizar este empenhamento para uma política de conciliação, devem os responsáveis da empresa assumir essa responsabilidade, informar todas as pessoas em questão e reforçar o empenhamento, concedendo os recursos necessários para os objetivos prosseguidos, incluindo a formação do pessoal de direção e dos/as trabalhadores/as.

**Consensualidade:** a conciliação de necessidades requer um processo constante de consultas e de negociações entre todos os responsáveis da conceção e da realização do programa, e as pessoas que mais probabilidades têm de beneficiar com isso ou de serem implicadas. Para que todos, incluindo os/as trabalhadores/as, os sindicatos e os quadros, deem o seu apoio, os programas de conciliação, assim como as mudanças introduzidas nas modalidades de trabalho, não devem ser objeto de imposição unilateral, mas de consenso.

**Colaboração:** um programa global implica, simultaneamente, recursos externos e internos. Estes tornar-se-ão disponíveis mais facilmente se forem formadas parcerias entre as entidades empregadoras, as entidades prestadoras de serviços e as instituições.

**Conceção:** os programas deverão fundamentar-se em dados estatísticos, decorrentes de inquéritos realizados junto dos/as trabalhadores/as ou das empresas, para avaliação das necessidades, e assim poderem ser adotadas soluções ajustadas à situação concreta, numa lógica de custo/benefício.

**Acompanhamento:** o desenvolvimento do programa deve ser avaliado regularmente para que este mantenha a dinâmica e a eficácia. Convém especialmente velar para que o programa se aplique de igual maneira aos homens e às mulheres, que tome em conta todas as modalidades de apoios e opções, e não se limite às pessoas que têm crianças a cargo, facilite os estudos, o voluntariado, o empenhamento cívico, as atividades no seio da comunidade local e os tempos livres.

**Avaliação:** o programa de conciliação deverá ser avaliado regularmente, para que garanta a concretização dos objetivos prosseguidos e o respeito, quando da realização, de critérios específicos e dos resultados obtidos, no plano económico e da satisfação.

## **II Os elementos essenciais de um programa/ação de conciliação**

Os elementos essenciais de um programa de conciliação, devem estar associados para que o êxito e a rentabilidade deste sejam garantidos. Muitos aspetos não necessitarão de despesa suplementar; outros poderão implicar despesas que, no entanto, têm de ser avaliadas em relação aos benefícios globais do programa.

#### **Na formulação do programa deve estar presente o seguinte:**

**A gestão dos recursos humanos:** as entidades empregadoras devem, uma vez tomada a decisão de ajudar os trabalhadores/as a conciliar as obrigações profissionais, familiares e sociais, estudar os meios de traduzir em factos esta intenção perante o seu pessoal atual e potencial. Um ambiente de trabalho aberto e positivo constitui a primeira e a mais importante das condições prévias. Permite aos/às trabalhadores/as debater questões familiares ou preocupações pessoais com a empresa e encoraja os diretores operacionais a conhecerem os problemas familiares dos/as seus/suas colaboradores/as.

**A qualidade das relações de trabalho:** o ambiente de trabalho reflete inevitavelmente a cultura de empresa. Existem indicadores fiáveis das relações internas e da forma como a dignidade do pessoal é respeitada.

Qualquer tratamento discriminatório não tem lugar, de maneira nenhuma, numa empresa que valoriza e respeita a dignidade de cada trabalhador, homem ou mulher, independentemente do seu estatuto ou origem cultural.

As entidades empregadoras, dando provas do seu interesse no bem-estar do pessoal e da sua família, devem estabelecer uma sólida base para pôr em prática o programa de conciliação.

Para a empresa/direção, organismos com estrutura empresarial /RH, um tal sistema constitui um meio fundamental de informar o pessoal sobre os objetivos e políticas da empresa. Além disso, estimula o empenhamento dos/as trabalhadores/as, reforça a sua compreensão e confiança e contribui para encorajar uma partilha das responsabilidades face ao programa de conciliação e aos objetivos da empresa.

**Promoção da conciliação:** outra exigência consiste na política dos recursos humanos, que deve facilitar e promover a conciliação.

Os programas de formação e de desenvolvimento dos recursos humanos devem ser adaptados às pessoas com responsabilidades familiares, devem ser propostos cursos a horas e em lugares compatíveis com as obrigações familiares dos pais.

A entidade empregadora deve encorajar os grupos de apoio às famílias / pais, fornecendo aos/às trabalhadores/as as estruturas que lhes permitam montar e gerir o seu próprio grupo, no seio da empresa.

A formação no âmbito da afirmação da personalidade facilita o desenvolvimento dos/as trabalhadores/as que ainda não exploraram todas as suas possibilidades, por razões familiares ou outras.

No quadro da ação de saúde e bem-estar, as empresas podem prever disposições especiais para

a organização de controlos médicos para os/as trabalhadores/as, devendo ser equacionada a possibilidade de extensão de tal apoio a familiares (filhos/as e cônjuge).

Em algumas empresas poderá ser prevista a extensão de serviços prestados. Os serviços de restauração podem estender-se à preparação de comida a levar, de maneira a aliviar certas tarefas, como das compras e da preparação das refeições para si próprios ou para a família.

Por outro lado, podem ser disponibilizados, nos casos em que tal seja viável, serviços a preços reduzidos para os transportes, lavandaria, trabalhos de costura, limpeza e guarda de crianças, que podem ser postos à disposição dos/as trabalhadores/as e família, pelas entidades empregadoras que trabalham nesses setores de atividades (hospitais, hotéis, agências de viagem).

### III Opções práticas

As modalidades de adaptação do trabalho: a flexibilidade do tempo de trabalho, é uma das medidas mais decisivas no contexto da criação de condições de conciliação entre o trabalho e a família.

O tempo, a distribuição criteriosa do tempo de trabalho, é um fator ligado à igualdade entre os homens e as mulheres. Uma das principais diferenças entre a vida profissional de um homem e a de uma mulher, é que quanto aos homens é suposto estarem disponíveis a tempo inteiro para uma atividade profissional, desde o dia em que concluíram os estudos até ao dia da reforma. Em compensação, as mulheres têm, muitas vezes, uma vida profissional descontínua, porque as responsabilidades familiares as obrigam a deixar e a retomar um emprego ou a passar de um trabalho a tempo inteiro para uma atividade a tempo parcial. Além disso, em relação aos homens, as mulheres consagram, frequentemente, mais tempo a trabalhos não-remunerados, pois que realizam/cumprem uma parte desproporcionada de tarefas domésticas e familiares.

As entidades patronais podem com vantagem, rever a sua atitude face ao tempo de trabalho, concentrando-se nos desempenhos do pessoal e numa organização mais eficaz do trabalho, e não no número de horas passadas pelos/as trabalhadores/as na empresa.

Uma organização mais maleável do trabalho pode trazer vantagens consideráveis às empresas, aumentando a produtividade e reduzindo os custos. Os/as trabalhadores/as, nomeadamente nas empresas que impõem longas jornadas ou horários de trabalho inadequados a uma vida social, registam mais absentismo e insatisfação.

Os/as trabalhadores/as dispostos a uma maior flexibilidade dos horários não ficam menos motivados/as ou menos cumpridores/as. Procuram um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar para poderem dar, a cada uma delas, toda a sua atenção e empenho, com resultados positivos recíprocos.

Adotando uma abordagem voluntarista, as entidades patronais podem substituir um sistema rígido de horário de trabalho diário normalizado, por modalidades flexíveis, planificadas a mais longo termo.

Neste contexto podem ser adotados modelos concretos de flexibilidade de tempo de trabalho.

**Horários variados/flexíveis:** Esta medida permite aos/às trabalhadores/as escolher, dentro de certos limites, as horas de início e fim da jornada de trabalho, desde que realizem um número definido de horas, durante o dia, semana, mês ou mesmo ano. Na origem, este sistema foi concebido para que os/as trabalhadores/as pudessem deslocar-se fora das horas de ponta. Em certos casos, os/as trabalhadores/as podem acumular horas suplementares que são creditadas (banco de horas); podem aproveitar estas licenças suplementares para se ocuparem de problemas pessoais ou familiares, para atividades de formação ou outras.

**Concentração do horário de trabalho:** Certas empresas permitem aos/às trabalhadores/as efetuar a integralidade do horário semanal numa semana mais curta, alongando o tempo de presença diária. Desta maneira, os/as trabalhadores/as podem reduzir as despesas de trajeto ou de guarda de crianças e passar mais dias com a família.

A adaptação dos horários de trabalho ao calendário escolar: Esta medida deixa mais tempo às famílias para se encontrarem durante as férias escolares, garantindo ao/à trabalhador/a uma

licença durante os períodos de férias das crianças. Durante os períodos de trabalho, o pessoal pode alongar o horário diário ou semanal, por exemplo, encurtando a pausa de almoço ou chegando mais cedo e saindo mais tarde do que o habitual. As horas suplementares acumuladas podem servir para aumentar os ganhos. A adaptação dos horários ao calendário escolar pode fazer-se no quadro de um trabalho a tempo inteiro ou a tempo parcial e ser alargada a qualquer dos membros da família que assegura a guarda das crianças durante as férias escolares.

**As faltas justificadas:** Permite aos/às trabalhadores/as responsáveis pela educação de menor, a deslocação a estabelecimento de ensino, por motivo da situação educativa deste, pelo tempo necessário. Esta disposição possibilita que até quatro horas por trimestre, por cada educando/a o/a trabalhador/a possa deslocar-se ao estabelecimento de ensino.

O trabalho a tempo parcial: consiste em efetuar um número de horas semanais inferior ao horário normal. Permite aos pais trabalhar durante as horas de escola ou de guarda das crianças, por exemplo durante o fim de semana ou final da tarde. As pessoas que desejam adquirir competências ou qualificações suplementares podem assim formar-se, sem sofrer consequências prejudiciais para a saúde ou para as relações pessoais. O tempo parcial pode ser utilizado pelos/as trabalhadores/as para dar assistência a uma pessoa doente ou em fase terminal.

A atividade a tempo parcial pode ser decidida de maneira definitiva ou temporária.

Com o trabalho voluntário a tempo parcial, os/as trabalhadores/as podem pedir uma redução do horário de trabalho, durante um período específico, por exemplo, depois de uma licença por doença ou maternidade, tendo, ao mesmo tempo, a certeza de que poderão recomeçar a trabalhar a tempo inteiro no momento desejado.

## IV Licenças

No momento em que mais mulheres integram o mercado de trabalho, de forma crescente, e se regista o aumento da idade ativa, este aumento da idade média da população implica que, no futuro, mais pessoas necessitarão de um apoio direto da família ou da comunidade local.

A guarda das crianças permanece um dos maiores problemas dos pais que exercem uma atividade profissional. Para as mulheres e homens, em especial solteiros/as, viúvos/as e divorciados/as trata-se de um obstáculo no acesso ao emprego. Alguma limitação na oferta dos serviços de guarda de crianças impede igualmente numerosos pais de se realizarem plenamente no trabalho, obrigando-os a interromper a carreira ou a reduzir o horário de trabalho.

A responsabilidade pelo seu bem-estar cabe principalmente às famílias, o que torna ainda mais urgente uma conciliação das obrigações da vida profissional e familiar.

Os programas de conciliação podem ajudar de diversas maneiras as famílias, obrigadas a escolher entre os cuidados a fornecer e um trabalho a realizar.

Neste contexto o regime legal das licenças, permite aos/às trabalhadores/as condições de conciliação entre a vida profissional e a família.

**Licença de maternidade:** A licença de maternidade visa proteger a mãe e o bebé durante os últimos meses da gravidez e após o parto, assim como permitir à mãe restabelecer-se após o nascimento e amamentar o bebé nos primeiros meses. Esta licença, tirada pela mãe, tem sobretudo por vocação proteger e promover o bem-estar da mãe e do lactente.

**Licença de paternidade:** Esta licença tem por fim permitir ao pai estar presente no nascimento e no período inicial da criança, com o bebé para que possa tornar mais rica a sua relação com ele e aprender a ocupar-se dele, assumindo ao mesmo tempo certas responsabilidades familiares (guarda das crianças, trabalhos caseiros, etc.).

**Licença parental:** A licença parental é destinada às mães e aos pais. Pode ser usufruída, normalmente, depois da licença de maternidade. Graças a esta licença, um dos pais assalariados pode passar mais tempo em casa para se ocupar do bebé. A licença parental é, entre outras, particularmente importante porque alarga as possibilidades de conciliação das responsabilidades profissionais e familiares oferecidas aos pais. Sobretudo por esta razão, a licença parental deve ser proposta, nas mesmas condições, aos dois pais.

**A licença de adoção** pode ser integrada na licença parental ou beneficiar de um estatuto especial análogo ao conferido à licença de maternidade ou à licença por razões familiares.

**A licença por razões familiares:** Esta licença foi concebida para “as urgências familiares” que exigem uma presença pessoal, tal como a doença de uma criança, do cônjuge ou de qualquer pessoa que se ocupe normalmente da criança durante as horas de trabalho ou então para acompanhar a criança ao médico. Poderia ser alargada para permitir aos pais que trabalham, durante o tempo de trabalho, visitar os serviços de acolhimento das crianças, o que favoreceria um contacto mais estreito entre os pais e as estruturas frequentadas pelas crianças.

Finalmente, esta licença pode ser utilizada pelos/as trabalhadores/as que tenham de se ocupar de familiares deficientes ou de idosos doentes. (As pessoas que tomam conta de parentes pró-

ximos ou de pessoas idosas têm necessidades análogas mas não idênticas aos pais, e é neste contexto que convém considerá-las.)

Tal como a licença parental, a licença por razões familiares deve ser acessível, nas mesmas condições, às mulheres e aos homens.

**As interrupções de carreira:** As interrupções de carreira (na legislação portuguesa, correspondem às licenças sem vencimento) são o resultado de uma constatação: os/as trabalhadores/as não estão sempre disponíveis, durante toda a vida ativa, para um emprego a tempo inteiro. Os acordos de interrupção de carreira constituem uma alternativa à demissão ou ao despedimento, quando um/a trabalhador/a deseja cessar a atividade durante um período indefinido por razões familiares ou de desenvolvimento pessoal.

Reforçam a lealdade e a motivação do pessoal, reduzem as despesas de recrutamento e de reconversão, e facilitam a planificação a médio e longo prazo dos recursos humanos.

O elemento-chave destes acordos é um compromisso mútuo que prevê que, apesar da quebra temporária da relação de trabalho durante a ausência do/a trabalhador/a, existe uma vontade de ulteriormente a reatar.

As interrupções de carreira são geralmente negociadas no quadro de um procedimento individual formal, que indica a duração máxima da ausência. Os acordos de interrupção de carreira preveem, habitualmente, manter contactos entre o/a trabalhador/a e a entidade patronal. Trata-se, entre outras coisas, de manter o/a trabalhador/a informado/a acerca das mudanças de organização da empresa, dos cursos de formação e de possibilidades de férias e de promoção.

Mediante um aviso prévio adequado, os/as assalariados/as podem, igualmente, retomar rapidamente a atividade, durante a interrupção da carreira, para receber formação, manter ou atualizar as qualificações, ou familiarizar-se com as mudanças de organização introduzidas na empresa.

**Regime das licenças:** As licenças devem ser acessíveis ao conjunto dos/as trabalhadores/as, segundo as suas necessidades, nos termos da legislação.

A duração das licenças deve corresponder ao objetivo que se propõem alcançar.

Os/as trabalhadores/as que recorrem a estas licenças têm uma compensação pela perda das remunerações, pela Segurança Social, nos termos legais.

As condições de uso destas licenças devem ser flexíveis.

Estas licenças devem ter em conta “circunstâncias particulares”, tais como a situação das famílias monoparentais (terão dificuldades acrescidas, o que pode sugerir apoio especial através de iniciativas específicas), bem como as complicações no parto, o afastamento geográfico de um membro da família de idade ou doente.

A licença deve ser objeto de um acompanhamento para evitar qualquer repercussão prejudicial para a carreira, o emprego ou a remuneração dos/as trabalhadores/as que interrompem a atividade profissional por razões familiares ou afins, acompanhamento que pode revestir a forma de manutenção de contactos e disponibilização de apoios, mesmo residuais.

**Manutenção dos contactos:** na linha das preocupações de conciliação entre a vida profissional e familiar, nas situações de absentismo não imputável ao/a trabalhador/a, nomeadamente decorrente de ausências para apoio à família ou no âmbito da parentalidade, pode ser prevista a manutenção da ligação à vida profissional, sobretudo nas ausências de maior duração (p.e.

maternidade), estabelecendo-se canais de contacto e de comunicação entre o/a trabalhador/a e a empresa, para não se perder essa relação, disponibilizando toda a informação/formação, obviando lacunas aquando do regresso ao trabalho.



## V

### As políticas de promoção do bem-estar do pessoal: Os serviços de guarda

As políticas de conciliação devem beneficiar o conjunto das famílias, qualquer que seja a situação profissional dos pais, os seus rendimentos ou local de residência. Concretamente, só o acesso universal a serviços de guarda ou de cuidados de qualidade e baixo custo, permite atingir este objetivo. Quando estas estruturas não são postas à disposição da população pelas autoridades nacionais, regionais ou locais, de modo a satisfazer o total da procura, as entidades patronais podem considerar a inclusão de medidas especiais na gestão de pessoal, que visem aligeirar as responsabilidades de pais e outras obrigações semelhantes dos/as seus/suas trabalhadores/as.

#### **Guarda de crianças / Cuidados às pessoas de idade - Serviços de informação e de orientação**

As entidades empregadoras podem ajudar os/as trabalhadores/as a encontrar estruturas de qualidade, práticas e de baixo custo, para a guarda de crianças (infantários, creches) ou de cuidados às pessoas de idade (lares) informando-os sobre as possibilidades ou serviços que existem a nível local.

**Apoio direto às estruturas de guarda de crianças:** Uma entidade empregadora, a título individual ou em ligação com outras entidades empregadoras ou um organismo externo, pode colaborar no funcionamento de um serviço local de guarda de crianças destinado aos/às trabalhadores/as. Esta ajuda pode tomar a forma de um apoio financeiro direto ou de contribuições: equipamentos, locais, serviços, pessoal, etc.

Estruturas conexas podem incluir um serviço informal de baby-sitting para os/as trabalhadores/as que têm dificuldades com as modalidades normais de guarda, ou um apoio para isso, fora das horas de escola.

**Apoios à guarda de crianças:** As entidades empregadoras que não desejem ou não possam implicar-se diretamente na oferta de serviços de guarda de crianças, podem adotar uma medida de conciliação, igualmente importante, subvencionando a totalidade ou uma parte das despesas de guarda de crianças do seu pessoal.

Uma forma mais limitada de apoio financeiro consiste em reembolsar as despesas de guarda suplementares dos/as trabalhadores/as quando realizam certas tarefas para a empresa, tais como visitas a clientes ou participação em reuniões, exposições, conferências, sessões de formação, etc.

**Serviços de guarda fora dos períodos escolares:** As entidades empregadoras podem facultar aos filhos dos/as trabalhadores/as estruturas de guarda durante as férias escolares, enquanto os pais continuam a trabalhar. Algumas empresas/instituições adaptam os equipamentos sociais ou instalações desportivas para que os filhos do pessoal os possam utilizar facilmente durante as férias escolares.

As pequenas e médias empresas, associando-se entre si ou colaborando com as grandes empresas, as autoridades locais, os organismos de guarda ou os estabelecimentos escolares, poderiam

considerar pôr em execução modalidades de guarda, nas suas localidades, para os filhos do pessoal, apostando numa partilha dos custos e das estruturas.

## VI

### A diversificação dos lugares de trabalho: teletrabalho/ trabalho no domicílio

No momento presente face às modernas técnicas da informática e das telecomunicações, os/as trabalhadores/as podem realizar tarefas e assumir responsabilidades em sua casa ou em outros lugares, fora da sede ou filiais da empresa.

A atividade exercida fora das instalações da empresa pode ser a tempo inteiro ou a tempo parcial. Pode representar apenas uma parte do horário semanal normal do/ trabalhador/a.

Esta flexibilidade na escolha do local de trabalho pode ser aplicada temporariamente, a fim de permitir a um membro do pessoal trabalhar em casa ou num lugar próximo do domicílio, e responder assim a uma urgência ou a uma determinada necessidade pontual.

Este tipo de trabalho à distância, permitido pelas modernas tecnologias da informação, é conhecido por teletrabalho, pode fornecer novas possibilidades de emprego a indivíduos ou a grupos desfavorecidos no mercado de trabalho, designadamente habitantes das regiões rurais, desempregados/as de longa duração, pessoas com familiares a cargo ou deficientes.

O teletrabalho apresenta vantagens para os/as trabalhadores/as, entidades empregadoras e comunidades locais.

As entidades empregadoras introduziram com sucesso o teletrabalho, por várias razões, seja a vontade de reduzir as despesas relacionadas com os locais e seus custos fixos, ou propor à sua clientela mais horas de serviço, manter o pessoal qualificado ou recrutar trabalhadores/as fora do meio local, ter recurso a pessoal especializado e contratar trabalhadores/as com mobilidade reduzida.

Para os/as trabalhadores/as, o teletrabalho pode ser mais prático porque lhes permite aceder às estruturas de guarda situadas nas proximidades da residência; podem passar mais tempo em suas casas, ao mesmo tempo que reduzem o stress ou as despesas provocadas pelo trajeto domicílio/trabalho.

As profissões e os ramos de atividade em que os/as trabalhadores/as podem ter acesso ao teletrabalho são várias, nomeadamente, no setor do apoio informático, telecomunicações, contabilidade, alimentação, tradução e outros.

O regime do teletrabalho está previsto no Código de Trabalho.

**Trabalho no domicílio:** Existem também áreas profissionais e setores de atividade, onde é possível recorrer ao trabalho prestado no domicílio, situação que pode ser uma alternativa e uma opção a trabalhadores/as.

## VII As políticas de mudança

Numerosas entidades empregadoras de setores de atividade que exigem uma certa mobilidade geográfica dos/as trabalhadores/as têm, muitas vezes, dificuldade em atrair pessoal ou reter trabalhadores/as qualificados/as. Esta situação explica-se, em parte, pelos compromissos familiares que podem limitar profundamente a mobilidade geográfica dos/as trabalhadores/as.

Certos/as trabalhadores/as hesitam em mudar de local de trabalho porque sabem que essa decisão poderá vir a perturbar o percurso escolar dos filhos ou a sua vida social. Por vezes, uma mudança de residência pode prejudicar a carreira do/a parceiro/a ou os rendimentos da família. Noutros casos, uma nova afetação pode privar um membro da família idoso ou deficiente de cuidados ou ajudas essenciais.

A mobilidade geográfica pode, portanto, ser um travão às perspetivas de emprego, nomeadamente das mulheres.

As empresas, no quadro das medidas de conciliação, poderiam considerar rever as exigências contratuais de mobilidade, a fim de determinar se são justificáveis ou substituíveis por outras soluções mais flexíveis.

Quando a mobilidade constitui uma exigência essencial do trabalho, um programa de conciliação pode dar uma contribuição preciosa e eliminar determinados fatores inibidores, tratando a mudança de afetação como uma questão familiar, implicando o/a parceiro/a do/a trabalhador/a e as pessoas a seu cargo. A adoção de uma abordagem da unidade familiar, antes da transferência geográfica, facilita esta, o que evita qualquer repercussão prejudicial sobre a motivação e os desempenhos do/a trabalhador/a.

A comunicação prévia de uma decisão, a sua discussão e preparação, fazem parte integrante de qualquer processo de conciliação e são extremamente importantes em caso de mudanças de afetação do pessoal.

O programa ajudará o/a trabalhador/a não somente a encontrar uma adequada habitação para a família, mas também a organizar a escolaridade dos filhos, a atividade profissional do cônjuge, e a encontrar serviços de guarda para eventuais membros da família a cargo. Informação sobre as redes locais de apoio às famílias acabadas de transferir, constitui uma outra forma de assistência.

A adaptação a um novo local é mais fácil quando a entidade profissional fornece informações pormenorizadas sobre os serviços, as possibilidades de guarda de crianças, as escolas e as infra-estruturas desportivas e culturais da comunidade local.

No caso de um destacamento transnacional será talvez preciso ajudar toda a família a adaptar-se à cultura, à língua e às tradições; este apoio deve ser previsto pela empresa, no quadro da política de mudança de afetação, bem como as disposições respeitantes ao regresso ao domicílio durante as licenças, por razões de urgência ou no final dessa deslocação.

O acompanhamento do programa de conciliação deverá prestar uma atenção particular à mobilidade do pessoal para garantir a coerência das medidas adotadas com a política de igualdade de oportunidades da empresa.

**Mudança voluntária:** Uma mudança voluntária de afetação pode ser decidida para permitir ao/a trabalhador/a acomodar-se a uma mudança de emprego do/a companheiro/a ou para assegurar o encargo com um membro da família que vive longe do domicílio ou do local habitual de

trabalho do/a trabalhador/a.

A conciliação da vida profissional e familiar, pela sua natureza pluridimensional exige uma ação a vários níveis.

## VIII Parcerias

A criação de parcerias pode ser uma opção, para concretizar medidas específicas destinadas a conciliar a vida profissional e familiar e desde modo racionalizar meios e custos, tornando mais exequível a implementação de programas.

No quadro das políticas gerais estabelecidas, deve ser instaurada colaboração entre todas as partes interessadas em cada etapa do processo de conciliação - desde a declaração inicial de intenção até à avaliação e ao acompanhamento regular dos resultados. As parcerias, que terão um forte potencial de ação e estarão em posição de conceber e realizar programas inovadores, práticos e flexíveis de conciliação, podem efetivar-se entre as autoridades regionais e locais, as entidades empregadoras, os sindicatos, os prestadores de serviços, as organizações não-governamentais e as associações de defesa dos interesses das mulheres ou outras, no seio das empresas, entre a empresa/direção, os representantes sindicais, os/as trabalhadores/as e os serviços de guarda, ou outras.

## IX Os parceiros sociais

As entidades empregadoras referem cada vez mais, que uma falta de flexibilidade na organização do trabalho é incompatível com o aumento da competitividade, tendo em conta as responsabilidades familiares e sociais dos/as trabalhadores/as.

Neste aspeto os parceiros sociais podem dar uma significativa contribuição aos programas a realizar. Conhecem os problemas particulares e a situação dos setores de atividade ou das empresas, assim como a situação económica. Compreenderão, igualmente, a preocupação que os/as trabalhadores/as têm de equilibrar as exigências da sua vida profissional com as da vida familiar.

Os parceiros sociais estão melhor colocados para:

- estabelecer os procedimentos que visam definir as necessidades dos/as trabalhadores/as e da sua entidade patronal;
- elaborar, adotar e promover estratégias que visem conciliar estas necessidades;
- encorajar a introdução de novos modelos flexíveis de organização do trabalho e do tempo que respondam à evolução das necessidades da sociedade, das empresas e dos trabalhadores;
- assegurar o acompanhamento e a avaliação dos resultados dos programas de conciliação e, assim, velar para que todos os interessados beneficiem;
- não conduzam a novas formas de exclusão social ou de privação;
- não impliquem desvantagens para outros trabalhadores/as;
- colaborar ativamente na procura de meios que permitam conciliar as necessidades das entidades empregadoras com as dos/as trabalhadores/as e suas famílias;
- incluir as políticas de conciliação em todos os aspetos das relações profissionais e na negociação coletiva;
- colaborar entre si para identificar e difundir exemplos de boas práticas no seio das suas organizações comuns ou específicas.

### Os sindicatos

Os sindicatos, além da representação dos interesses dos seus filiados, na negociação de acordos de conciliação em ligação com os empregadores, ou na elaboração de programas concretos de conciliação, têm um outro papel a desempenhar: incentivar a presença das mulheres nos postos de responsabilidade do movimento sindical e nos seus órgãos de decisão. A progressão para os postos de direção do movimento sindical deverá ser estimulada, de modo geral, ampliando as

perspetivas de emprego para as mulheres.

Estes obstáculos à progressão das mulheres decorrem:

- da desigualdade nas responsabilidades domésticas e na responsabilização pelos problemas de guarda;
- de atitudes discriminatórias e de uma visão estereotipada do papel dos homens e das mulheres;
- de uma segregação no trabalho baseada no sexo e no estatuto;
- de uma predominância da cultura masculina no ambiente de trabalho.

Os sindicatos podem melhorar profundamente o seu próprio papel encorajando políticas de conciliação e traduzindo-as em factos, sob a forma de programas modelo, destinados a eliminar os obstáculos à progressão das mulheres nas suas fileiras.

Os sindicatos devem incentivar a presença das mulheres, a todos os níveis de decisão:

- solicitando aos membros, nomeadamente aos femininos, que identifiquem os meios mais eficazes para encorajar a participação das mulheres na elaboração da política sindical;
- empreendendo programas e ações positivas e fixando os objetivos para atingir, num determinado prazo, uma representação proporcional das mulheres nos lugares de responsabilidade;
- estabelecendo ou mantendo estruturas especiais destinadas a promover os interesses das mulheres e a garantir que estes são tidos em conta, plenamente, na ação sindical;
- velando para que a cultura e o ambiente de trabalho das empresas sejam compatíveis com a evolução da sociedade e a vontade dos/as trabalhadores/as inclusive sindicalizados/as, de modo a conseguir uma melhor harmonização geral da sua vida profissional e vida familiar.

### Empresas/ Empregadores

As políticas de conciliação necessitam de uma gestão que não seja passiva, mas voluntarista, da mudança.

Trata-se de uma enorme responsabilidade para os empregadores/diretores de empresa que são os principais intervenientes, encarregados de comunicar e atingir os objetivos da empresa, motivando e gerindo o pessoal e definindo o ambiente e as condições de trabalho e como tal são elementos importantes para conciliar as necessidades e aspirações dos/as trabalhadores/as e as medidas indispensáveis para a obtenção de uma maior eficácia e competitividade.

A sua maior contribuição para um programa de conciliação será a criação de um ambiente de trabalho favorável a um debate aberto sobre as relações entre o trabalho e a família, tendo em consideração as responsabilidades de guarda dos/as trabalhadores/as, das suas obrigações so-

ciais e necessidades de formação e reconversão. O empenhamento dos diretores de empresa/gerentes é um fator crucial em qualquer iniciativa de conciliação.

Assim sendo, os/as diretores/as de empresa/responsáveis RH devem:

- participar diretamente na elaboração da política de conciliação, na planificação dos programas e na sua realização e avaliação;
- integrar os procedimentos de igualdade e de conciliação no conjunto das técnicas de gestão de empresa, nas políticas de recursos humanos e programas de formação;
- instaurar um eficaz sistema de comunicação com os/as trabalhadores/as de maneira a ser assegurada uma mútua responsabilidade face ao êxito da empresa e do programa de conciliação.

### Os trabalhadores

Os/as trabalhadores/as normalmente têm de conciliar os papéis profissional e familiar contando apenas com eles próprios e recorrendo aos meios de que possam dispor. Esta divisão entre as estruturas de trabalho e da família traduziu-se não só numa discriminação fundada sobre o sexo (conduzindo à desvalorização e subavaliação dos recursos humanos), mas também numa degradação da qualidade de vida ou na exclusão social de certos grupos.

Um dos principais objetivos de um programa de conciliação consiste em harmonizar os interesses dos cidadãos no seio da sociedade com os de uma economia exigente e competitiva, de maneira a que a separação das próprias bases da vida profissional e familiar deixe de ser aceitável ou necessária.

Para conciliar estes dois aspetos será necessária uma substancial mudança de atitude e de comportamento dos trabalhadores, nomeadamente masculinos. Esta mudança deve conduzir, inevitavelmente, a um maior equilíbrio das responsabilidades domésticas e familiares e a uma maior independência económica das mulheres.

Para obter este resultado, tanto as mulheres como os homens deverão tomar consciência das novas possibilidades de emprego criadas pela introdução de modalidades flexíveis de trabalho e de novas tecnologias.

Deste modo os/as trabalhadores/as podem colaborar na temática da conciliação, nos seguintes termos:

- dando conta às entidades empregadoras e aos sindicatos do seu apoio a programas de conciliação especialmente concebidos para responder às suas necessidades;
- participando plenamente nas discussões, investigações e estudos iniciais que irão servir de fundamento aos programas de conciliação, assim como nas fases ulteriores, de acompanhamento e avaliação da sua eficácia;
- assumindo juntamente com a entidade patronal, a responsabilidade partilhada do êxito do programa de conciliação da empresa.

Além destes parceiros, existem outros intervenientes potenciais cujo contributo para a conciliação da vida profissional e familiar deveria ser encorajado e valorizado. Trata-se entre outros:

- dos prestadores dos serviços de guarda, que apoiam as famílias, as crianças, os doentes, os idosos e os deficientes. Estes serviços de proximidade constituem um fundo específico de emprego oferecendo diretamente postos de trabalho aos/às trabalhadores/as experientes e, indiretamente, deixando aos organismos sem fins lucrativos que asseguram as atividades de guarda uma maior liberdade para integrarem ou reintegrarem um sistema de ensino, de formação ou do mercado de trabalho.
- dos educadores e formadores, que ajudam homens e mulheres a redefinir o seu papel enquanto trabalhadores/as, pais ou cidadãos ativos; que lhes transmitem novas competências, essenciais a uma mão de obra flexível e facilmente adaptável à mudança; que lhes propõem, para esse fim, formações orientadas para as necessidades das mulheres e das pessoas que assumem responsabilidades em matéria de guarda.
- das instituições públicas, dos organismos sem fins lucrativos e das associações de defesa dos interesses das mulheres, que fornecem serviços formais e informais respondendo às necessidades da comunidade local, que prestam uma atenção particular às dificuldades dos indivíduos e grupos isolados ou excluídos, das políticas de integração e dos programas de conciliação, e defendem os interesses destes junto das autoridades e dos poderes de decisão competentes.

## X As pequenas e médias empresas (PME'S)

As pequenas e médias empresas (PME'S) representam 70% dos empregos do setor privado, quer em termos regionais, quer nacionais e mesmo da União Europeia, pelo que a sua contribuição para a criação de emprego, para a igualdade de oportunidades e para a conciliação da vida profissional e da vida familiar é importante.

No entanto, a sua pequena dimensão, as suas condicionantes económicas, particularmente em contexto de crise, condiciona fortemente a sua potencial contribuição para o processo de conciliação.

Como não dispõem, necessariamente, de estruturas formais, procedimentos, pessoal ou recursos importantes, especialmente na gestão dos recursos humanos, as PME'S não podem, facilmente proceder à concretização das políticas de conciliação adotadas em empresas maiores.

Contudo, as características principais das PME'S são especialmente favoráveis, a vários títulos, à conciliação das exigências económicas com as necessidades dos/as trabalhadores/as, tanto no local de trabalho como fora dele, com a adoção de medidas apropriadas, que não impliquem muitos recursos financeiros.

As PME'S cultivam, muitas vezes, um "espírito de família ou de equipa" com o pessoal. Os estreitos contactos de trabalho entre a entidade empregadora e os/as trabalhadores/as criam as condições ideais para debater o trabalho, a família, as questões pessoais e rápida e eficazmente resolver os problemas que se levantam.

Os/as trabalhadores/as das PME'S, frequentemente conhecem bem os processos internos, os serviços, os produtos e as exigências dos clientes, o que explica que assumam, mais facilmente, a responsabilidade partilhada dos objetivos e normas da empresa, e as compreendam melhor. Ainda que as PME'S não tenham, na sua maioria, os meios para uma planificação a longo prazo, atenuam essa falta com uma maior flexibilidade e uma maior capacidade de reação.

Por consequência, a flexibilidade e a cooperação - duas das principais componentes do processo de conciliação - constituem dois trunfos naturais das PME'S.

As pequenas e médias empresas, ao explorarem as suas principais características e competências, podem trazer para o processo de conciliação uma contribuição decisiva.

## XI Conclusões

Os programas de conciliação representam, um investimento a longo prazo; mas as entidades empregadoras e os/as trabalhadores/as obtêm benefícios imediatos dos esforços de conciliação, na concretização dos programas de ação que equacionem em função de cada situação.

O efeito dos programas de conciliação, entre a vida profissional e a vida familiar, implica benefícios para todos os intervenientes, seja a pessoa concreta, o seu núcleo familiar, como também a empresa e a sociedade em geral, tendo em conta que:

- permite a um maior número de pessoas trabalhar em setores e lugares de acordo com modalidades de trabalho mais diversificadas e ajustadas aos interesses das partes;
- reduz as pressões exercidas sobre os transportes, o ambiente, os centros das cidades e o urbanismo, pela flexibilização de horários e regimes de trabalho;

- aumenta o bem-estar social e económico face a uma redistribuição mais alargada dos proventos, pela valorização do trabalho e da família, através da sua compatibilização, bem como à melhoria das possibilidades oferecidas aos pais, que podem harmonizar a sua vida, entre as responsabilidades familiares e um emprego remunerado;

- permite uma sociedade menos conflituosa, assente numa maior solidariedade entre mulheres e homens, as entidades patronais e os/as trabalhadores/as, e entre as comunidades locais e os seus grupos minoritários;

- reduz os conflitos familiares provocados por longas jornadas de trabalho ou horários inadequados a uma vida social, desemprego ou insuficiência de rendimentos;
- encoraja e beneficia serviços de qualidade na guarda das crianças e o bem-estar das pessoas idosas, deficientes ou doentes;

- reforça os laços familiares e dá aos homens/mulheres, mais oportunidades de tomar parte na guarda e desenvolvimento dos filhos assim como nas atividades domésticas;

Os programas de conciliação beneficiarão os trabalhadores tendo em conta:

- maior acesso a modalidades flexíveis de trabalho que respeitem a evolução das suas aspirações e necessidades profissionais e pessoais;

- melhores serviços de guarda de crianças e assistência a familiares ou idosos, deficientes ou doentes;

- novas perspetivas de emprego e uma maior independência económica que reforçará a sua autoestima;

- maior bem-estar profissional no contexto de um ambiente de trabalho aberto e favorável,

onde se sentirão valorizados/as;

- mais possibilidades de planificar e coordenar a carreira e a vida privada num ciclo de vida que oferece um vasto leque de opções no que diz respeito às questões familiares;
- maior disponibilidade para a família, atividades de cidadania, tempos livres, estudos ou no seu desenvolvimento pessoal;
- meios para evitar as doenças ligadas ao stress provocado pela necessidade de equilibrar as exigências profissionais e familiares, pelos trajetos e as longas jornadas de trabalho ou pelos horários que não permitem a existência de uma vida social.

As entidades empregadoras beneficiarão dos programas de conciliação, pois que :

- encoraja a flexibilidade, a criatividade e a motivação dos/as trabalhadores/as favorecendo uma melhor compreensão dos objetivos e da cultura da empresa, pondo o acento nos recursos humanos e facultando tanto aos/às trabalhadores/as como à empresa condições de valorização/competitividade;
- facilita a introdução e a difusão das novas tecnologias, de novos métodos de trabalho e das mudanças estruturais, bem como melhora a utilização dos bens de equipamento, das máquinas e dos locais;
- aumenta a produtividade ao reduzir os efeitos perturbadores do absentismo, dos atrasos nos programas de trabalho, dos procedimentos habituais de produção, da carga de trabalho e das normas de qualidade e reduz os custos negativos de mão de obra provenientes de horas suplementares não previstas;
- melhora a comunicação entre a empresa e os/as trabalhadores/as, facilitando a resolução de problemas, graças a um envolvimento acrescido dos/as trabalhadores/as;
- estimula as relações públicas, melhora a imagem de marca da empresa e, beneficiando de uma boa imagem junto da opinião pública, facilita a promoção das vendas de serviços e de produtos;
- diversifica o leque dos potenciais trabalhadores/as e melhora a adequação da mão de obra;
- reforça as políticas de igualdade de oportunidades e de ação positiva, obviando os riscos de queixas ou de processos ligados a práticas discriminatórias, e aos direitos dos/as trabalhadores/as;
- maior tomada de consciência da evolução do papel do homem na sociedade;
- maior diversificação das estruturas familiares;
- permite o desenvolvimento e a realização do papel social das empresas, pelo aumento da satisfação pessoal, e do apoio às famílias.

## XII Avaliação de boas práticas

Anualmente serão avaliadas as situações de Boas Práticas que se enquadrem dentro dos objetivos do presente Guia, mediante a apreciação e avaliação dos casos concretos, do que decorrerá a atribuição de uma Menção de Reconhecimento.