

ANA LUÍSA
INÁCIO DO SADO

**CONCILIAÇÃO ENTRE VIDA
PROFISSIONAL E PESSOAL:
O CASO DAS MULHERES
TRABALHADORAS NUMA GRANDE
EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Professora Doutora Célia Quintas

Outubro de 2024

ANA LUÍSA
INÁCIO DO SADO

**CONCILIAÇÃO ENTRE VIDA
PROFISSIONAL E PESSOAL:
O CASO DAS MULHERES
TRABALHADORAS NUMA GRANDE
EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO**

JÚRI

Presidente: Professora Doutora Anabela Correia, IPS

Orientador: Professora Doutora Célia Quintas

Vogal: Professora Doutora Maria Amélia Marques

Agradecimentos

Chegar ao fim desta dissertação representa a concretização de um objetivo que foi possível graças ao apoio e incentivo de pessoas especiais, às quais expresso a minha sincera gratidão. Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família, que esteve ao meu lado em todos os momentos, com paciência, compreensão e carinho. Sem o suporte incondicional e as palavras de conforto, especialmente nos períodos de maior desafio, este percurso teria sido muito mais difícil. Obrigado por acreditarem em mim e por me darem a força para seguir em frente.

Aos meus amigos, que acompanharam esta jornada e ofereceram uma rede de apoio essencial. A cada conversa, mensagem de incentivo e momento de descontração, tornaram este processo mais leve e possível. A vossa presença constante e amizade foram fundamentais para que eu conseguisse manter o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

Aos professores do Mestrado, deixo o meu mais profundo agradecimento por cada ensinamento e pela partilha de conhecimentos que foram cruciais para a minha formação. A cada aula e orientação, transmitiram-me valores e competências que certamente levarei comigo para o futuro.

Uma menção especial à minha orientadora, a Professora Doutora Célia Quintas, por ser um pilar essencial durante este processo. A sua orientação criteriosa e consistente foi determinante para que eu pudesse avançar com segurança e tranquilidade. Com a sua calma e ponderação, soube acalmar-me nos momentos de maior stress, lembrando-me de focar no objetivo. Agradeço-lhe profundamente por me ter encorajado e motivado quando pensei que não iria conseguir. A sua confiança foi fundamental para que eu pudesse vencer as dificuldades e concluir este trabalho. Agradeço também à Magda, que me apresentou as opções de mestrados no IPS e me ajudou a iniciar esta jornada. À Sofia, pelo apoio inestimável no último mês; juntas ultrapassámos os desafios, e esse é o verdadeiro espírito de companheirismo.

E, por fim, um agradecimento especial à Manuela e ao Tomás (Barreiro Rules), que ao longo destes dois anos partilharam comigo momentos de cumplicidade e amizade inigualáveis. A vossa amizade fez toda a diferença, e só posso dizer: You rock!

Resumo

O tema central deste estudo é a conciliação entre vida profissional e pessoal, com foco nas experiências de trabalhadoras numa grande empresa de distribuição em Portugal. O trabalho investiga os desafios enfrentados por estas mulheres ao equilibrar responsabilidades profissionais e familiares e analisa as práticas e políticas organizacionais que facilitam essa conciliação.

Os objetivos passam por analisar as estratégias adotadas pelas mulheres para gerir a conciliação entre a vida pessoal e profissional, compreender os desafios enfrentados e as soluções encontradas. Além disso, pretende-se caracterizar as políticas organizacionais que incentivam estas práticas, analisar as práticas desenvolvidas pelas mulheres, compreender a importância das redes de apoio e investigar a habilidade de negociar benefícios.

O enquadramento teórico baseia-se numa revisão da literatura sobre a feminização do trabalho e os conflitos entre as esferas profissional e familiar. Considera as transformações socioculturais e económicas em Portugal que impulsionaram a entrada das mulheres no mercado de trabalho, explorando as consequências desta transição para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A metodologia adotada é qualitativa, utilizando o método de estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas a trabalhadoras e gestoras da organização.

Os principais resultados destacam a importância das políticas organizacionais de flexibilidade e apoio à parentalidade, bem como a relevância das redes de suporte informal, como familiares e colegas. As entrevistadas apontam que, apesar das medidas disponíveis, os desafios persistem, principalmente devido à cultura organizacional e às expectativas de desempenho. As práticas de negociação de benefícios e a participação ativa das trabalhadoras na construção de soluções personalizadas são também identificadas como elementos-chave para alcançar um equilíbrio mais satisfatório.

Palavras-chave: Conciliação trabalho-família, Mulheres trabalhadoras, Políticas organizacionais e Flexibilidade organizacional

Abstract

The central theme of this study is the work-life balance, focusing on the experiences of female workers in a large distribution company in Portugal. The study investigates the challenges faced by these women in balancing professional and family responsibilities and analyzes the organizational practices and policies that facilitate this balance.

The objectives are to analyze the strategies adopted by women to manage the work-life balance, understand the challenges faced, and identify the solutions found. Additionally, the study aims to characterize the organizational policies that promote these practices, analyze the practices developed by women, understand the importance of support networks, and explore the ability to negotiate benefits.

The theoretical framework is based on a literature review on the feminization of work and the conflicts between professional and family spheres. It considers the socio-cultural and economic transformations in Portugal that drove the entry of women into the labor market, exploring the consequences of this transition for work-life balance.

The methodology adopted is qualitative, using the case study method, with semi-structured interviews with female employees and managers of the organization.

The main results highlight the importance of organizational policies related to flexibility and parental support, as well as the relevance of informal support networks, such as family and colleagues. The interviewees point out that, despite the measures available, challenges persist, mainly due to organizational culture and performance expectations. The practices of negotiating benefits and the active participation of female workers in building tailored solutions are also identified as key elements for achieving a more satisfactory balance.

Keywords: Work-life balance, Female workers, Organizational policies, and Organizational flexibility.

ÍNDICE

Introdução	1
1 Conciliação da Vida Profissional e Pessoal: Revisão da Literatura	3
1.1 Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal: Definição de Conceitos	4
1.2 Fatores que Influenciam a Conciliação	6
1.3 Género e Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal	10
1.4 Desafios Enfrentados pelas Mulheres Trabalhadoras.....	12
1.5 Políticas Organizacionais e Práticas de Conciliação.....	15
1.6 Negociação de Benefícios nas Organizações.....	18
2 Objetivos e Metodologia	20
2.1 Objetivos do Estudo	20
2.2 Metodologia Adotada.....	21
2.3 Técnicas de Recolha de Dados.....	23
2.4 Técnicas de Tratamento de Dados.....	25
3 Estudo de Caso numa Grande Empresa de Distribuição	27
3.1 Apresentação da Empresa	27
3.2 Políticas de Conciliação Adotadas pela Organização	28
4 Análise e Discussão dos Resultados.....	31
4.1 Caracterização Sociodemográfica das Entrevistadas.....	31
4.2 Políticas Organizacionais	34
4.3 Práticas Adotadas	39
4.4 Rede de Apoio.....	44
4.5 Negociação	46
4.6 Experiências e Perspetivas para o Futuro Organizacional.....	48
Conclusão	52
Referências Bibliográficas	54
Apêndices	59
Apêndice A - Guião Para Entrevista Semiestruturada	60
Apêndice B - Quadro Guião Para Entrevista.....	61
Apêndice C - Consentimento Informado	62
Apêndice D - Categorização Dos Objetivos	63
Apêndice E - Caracterização Socio-Demográfica	65
Apêndice F - Quadros Caracterização.....	67
Anexos	104

ANEXO A - REPRESENTATIVIDADE DE GÊNERO DA ORGANIZAÇÃO XYZ	105
---	-----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Prioridades Estratégicas da Organização XYZ	27
Quadro 2 - Medidas de Apoio à Parentalidade	29
Quadro 3 - O que pensam os Trabalhadores da Organização XYZ	30
Quadro 4 - Dados Sociodemográficos das Entrevistadas	32
Quadro 5 - Regime de Trabalho	35
Quadro 6 - Flexibilidade Horário	35
Quadro 7 - Benefícios para a Maternidade	36
Quadro 8 - Apoio Familiar e Programas de Bem-estar	37
Quadro 9 - Comunicação Interna	37
Quadro 10 - Eficácia das Políticas	38
Quadro 11 - Sugestões de Melhoria	39
Quadro 12 - Flexibilidade no Trabalho	39
Quadro 13 - Organização e Planejamento Pessoal	40
Quadro 14 - Apoio Familiar e Rede de Suporte	40
Quadro 15 - Separação entre Trabalho e Vida Pessoal	41
Quadro 16 - Pressão do Trabalho	42
Quadro 17 - Desafios Ligados à Gestão Familiar	42
Quadro 18 - Estratégias de Equilíbrio Emocional	43
Quadro 19 - Consequências da Sobrecarga de Trabalho	43
Quadro 20 - Rede de Apoio	44
Quadro 21 - Dificuldades sem Rede de Apoio	45
Quadro 22 - Importância da Rede de Apoio	45
Quadro 23 - Negociação	47
Quadro 24 - Barreiras e Desafios	47
Quadro 25 - Habilidades de Negociação	48
Quadro AP1 - Políticas Organizacionais que Incentivam as Práticas de Conciliação	68
Quadro AP2 - Eficácia das Políticas	70
Quadro AP3 - Práticas de Conciliação Adotadas	77
Quadro AP4 - Desafios Enfrentados na Conciliação	82
Quadro AP5 - Importância da Rede de Apoio	86
Quadro AP6 - Negociação de Benefícios	92

Quadro AP7 - Experiências e Perspetivas para o Futuro Organizacional	100
--	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Desempenho de Tarefas Domésticas, por Sexo (%).....	13
Figura 2 – Duração Média Semanal das Diferentes Formas de Trabalho	14
Figura AP1 – Faixa Etária das Entrevistadas	65
Figura AP3 – Tempo de Deslocação entre a Organização e a Residência	66
Figura AP4 – Antiguidade na Organização	66
Figura A1 – Representatividade da Organização XYZ	106

Introdução

A conciliação entre vida profissional e pessoal, com foco nas experiências das mulheres trabalhadoras numa grande empresa de distribuição, é o tema central deste trabalho. O estudo procura explorar os desafios enfrentados por estas mulheres ao equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares, assim como as práticas e políticas organizacionais que facilitam esta conciliação.

O objetivo geral é analisar as práticas adotadas pelas mulheres para a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional, compreendendo os desafios enfrentados e as soluções encontradas por essas mulheres. Os objetivos específicos incluem a caracterização das políticas organizacionais que incentivam as práticas de conciliação, a análise das práticas desenvolvidas pelas mulheres, a compreensão da importância da existência da rede de apoio e a investigação das habilidades de negociação de benefícios que possam contribuir para a conciliação entre a vida profissional e pessoal.

O enquadramento teórico deste trabalho baseia-se numa revisão da literatura sobre a feminização do trabalho, os conflitos entre vida profissional e familiar e as práticas de conciliação adotadas em diferentes contextos. Este enquadramento abrange o impacto das transformações socioculturais e económicas que impulsionaram a entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho em Portugal, e as consequências dessa transição para o equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal.

Autores como Ferreira e Monteiro (2013) e Gómez (2003) oferecem uma perspetiva essencial para contextualizar o tema, analisando não apenas as mudanças nas políticas de igualdade de género ao longo das últimas décadas, mas também a persistência de desigualdades estruturais que afetam as mulheres trabalhadoras. Estes autores exploram como, apesar das conquistas legislativas e da implementação de políticas públicas para promover a igualdade, as responsabilidades familiares e domésticas continuam a recair desproporcionalmente sobre as mulheres, limitando as suas oportunidades de progressão profissional e, frequentemente, obrigando-as a adotar estratégias de conciliação que afetam negativamente a sua qualidade de vida e o seu bem-estar.

A metodologia adotada é qualitativa, utilizando o método de estudo de caso, adequado para responder a questões que possam elucidar diversos processos organizacionais, conforme recomendado por Yin (2005). Serão realizadas entrevistas semiestruturadas com trabalhadoras e hierarquias da organização, permitindo uma análise aprofundada das perceções e experiências relacionadas à conciliação entre vida profissional e pessoal.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos que seguem uma sequência lógica para alcançar os objetivos propostos. O primeiro capítulo consiste numa revisão da literatura, apresentando conceitos e debates sobre conciliação trabalho-família, fatores que influenciam essa conciliação e a perspectiva de género. O segundo capítulo aborda os objetivos e a metodologia, explicando a abordagem qualitativa adotada e detalhando as técnicas de recolha e tratamento de dados. O terceiro capítulo apresenta a organização, bem como as políticas de conciliação implementadas pela organização. No quarto capítulo, procede-se à análise e discussão dos resultados, categorizando os desafios e as estratégias adotadas pelas entrevistadas. Este capítulo organiza os dados recolhidos em categorias específicas, de acordo com as temáticas identificadas.

Este trabalho tem como objetivo contribuir para a compreensão dos desafios enfrentados pelas mulheres trabalhadoras na conciliação entre vida profissional e pessoal, num contexto organizacional específico. Ao analisar as políticas e práticas implementadas pela empresa e as experiências das suas trabalhadoras, pretende-se identificar oportunidades de melhoria e proporcionar recomendações que possam ser aplicadas no futuro, tanto pela organização em estudo como para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes. A conciliação entre trabalho e vida pessoal é um tema cada vez mais relevante, sendo essencial para promover um ambiente de trabalho mais equitativo, produtivo e saudável, tanto para as organizações como para os seus trabalhadores.

1 Conciliação da Vida Profissional e Pessoal: Revisão da Literatura

A conciliação entre a vida profissional e pessoal, assim como o processo de feminização do trabalho, são temas que refletem transformações estruturais na sociedade portuguesa ao longo das últimas décadas.

Segundo Edwards (2001), a partir dos anos 60, houve um aumento exponencial do interesse pelas relações entre os papéis profissionais e familiares, impulsionado pelo aumento de mulheres que passaram a acumular funções no mercado de trabalho além das responsabilidades familiares. Este fenómeno foi o resultado, tanto de mais oportunidades de emprego para as mulheres quanto de exigências económicas que tornaram necessário que ambos os membros do casal contribuíssem financeiramente para o sustento familiar. Assim, o modelo tradicional, no qual o homem era o principal responsável e a mulher cuidava exclusivamente do lar, evoluiu para um formato em que ambos os cônjuges tinham atividades profissionais.

Como referido por Ferreira e Monteiro (2013), o processo de feminização do trabalho em Portugal, começou a intensificar-se a partir da década de 1960, quando fatores como a guerra colonial, a emigração e a industrialização criaram uma procura crescente de mão-de-obra feminina. Durante esse período, a participação das mulheres na força de trabalho aumentou de 18% para 26%, especialmente nos setores de baixa remuneração e intensivos em mão-de-obra, como os têxteis e o vestuário (Lopes & Perista, 2010, como citado em Ferreira & Monteiro 2013). Com a desregulamentação do mercado de trabalho nas décadas de 1980 e 1990, esse processo acelerou, sendo as mulheres incorporadas em empregos de menor estabilidade e com salários mais baixos. Essa situação foi reforçada pela necessidade de aumento das fontes de rendimento familiar, em resposta ao aumento do custo de vida e à inflação.

O crescimento da participação feminina no mercado de trabalho gerou um aumento significativo nas famílias de dupla carreira, em que os membros do casal trabalham em tempo integral. No entanto, apesar desse crescimento, persiste uma ideologia de separação de papéis, onde as mulheres continuam a ser vistas como as principais responsáveis pelo cuidado familiar (Matias et al., 2011, como citado em Ferreira & Monteiro 2013). Como referem Ferreira e Monteiro (2013), as práticas de conciliação entre trabalho e vida familiar, são ainda profundamente influenciadas pela expectativa de que as mulheres sacrifiquem as suas carreiras em prol da família, embora o pragmatismo da necessidade financeira modere essa ideologia.

Como apresentado por Ferreira e Monteiro (2013), entre 1994 e 2007, existiu um aumento significativo na percentagem de famílias em que ambos os membros do casal trabalhavam a tempo inteiro, mesmo com filhos pequenos – subiu de 54,3% para 66,5%. No entanto, mesmo

com este modelo de "dupla carreira", prevalece a ideia de que cabe às mulheres o papel principal de cuidar da família, muitas vezes sacrificando as suas carreiras profissionais.

A conciliação entre trabalho e vida familiar continua a ser marcada por práticas sociais que refletem essas atitudes culturais, nas quais as mulheres são vistas como as principais responsáveis pela vida familiar, enquanto os homens mantêm o papel predominante na esfera produtiva (Matias et al., 2011, como citado em Ferreira & Monteiro 2013).

Em Portugal, mesmo com o avanço das políticas de igualdade, como a adaptação às diretrizes da CEE, a divisão desigual das responsabilidades familiares e a discriminação de género permanecem como desafios substanciais. O aumento da feminização do trabalho não foi acompanhado por uma redistribuição equitativa das responsabilidades familiares, o que impacta a capacidade das mulheres de progredirem profissionalmente e equilibrarem as esferas pessoal e profissional Ferreira e Monteiro (2013).

Apesar da crescente participação feminina no meio laboral, a discriminação de género persiste, manifestando-se, conforme apresentado por Morrison e Glinow (1990, citado por Ferreira 2010), como o "teto de vidro" - uma barreira invisível que impede as mulheres de ascenderem a posições de liderança. O efeito "teto de vidro" é explicado por três perspetivas: as diferenças individuais e de socialização, as estruturas organizacionais e o patriarcado presente nas culturas organizacionais. Portanto, o processo de feminização do trabalho é caracterizado tanto pelo aumento quantitativo da presença feminina no mercado quanto pela persistência de desigualdades qualitativas em termos de condições de trabalho e acesso a posições de poder.

1.1 Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal: Definição de Conceitos

Conciliação trabalho-família é a capacidade de manter uma relação harmoniosa entre o ambiente profissional e o familiar, permitindo que o indivíduo atenda às demandas de ambos os lados de maneira eficaz e equilibrada, sem que um interfira negativamente no outro. Para Gómez (2003), esse equilíbrio é possível quando estes dois ambientes se coadunam satisfatoriamente, o que só acontece com a disponibilização de tempo e recursos suficientes para cuidar da família, sem que o papel profissional seja prejudicado. De fato, o desempenho simultâneo das funções de pai/mãe e de trabalhador impõe uma necessidade adicional de organização dos recursos pessoais, de forma a facilitar a harmonização entre as responsabilidades familiares e profissionais (Nascimento, 2007).

A conciliação entre a vida profissional e pessoal tem sido uma questão central nas discussões sobre a participação feminina no mercado de trabalho. Durante a segunda metade do século XX, a intensificação da inserção das mulheres no mercado laboral trouxe à tona os desafios

relacionados à dupla jornada, ou seja, a necessidade de equilibrar responsabilidades profissionais e familiares. Embora as mulheres tenham alcançado maior representatividade no trabalho remunerado, a divisão das tarefas domésticas e de cuidados ainda reflete uma ideologia que lhes atribui a responsabilidade primordial pela esfera reprodutiva e familiar (Ferreira & Monteiro, 2013).

Segundo Teixeira e Nascimento (2011), conciliar a vida profissional e a vida pessoal é um desafio que muitas famílias enfrentam. As responsabilidades familiares e as exigências profissionais são geralmente difíceis de equilibrar, o que origina conflitos no ambiente familiar.

Segundo Grzywacz e Carlson (2007), a conciliação da vida profissional e pessoal é o resultado das responsabilidades que são acordadas e assumidas entre um indivíduo e o seu parceiro no contexto profissional e familiar.

Para Greenhaus e Powell (2006) é possível conciliar trabalho e família cumprindo as obrigações profissionais e pessoais sem prejudicar uma ou outra. Isso significa equilibrar as necessidades profissionais e pessoais.

Desde os anos 60, os encargos dos casais têm sofrido alterações, principalmente devido às mudanças socioculturais. A título de exemplo assistiu-se a um aumento das famílias em que ambos os cônjuges trabalham em cargos remunerados (Matias et al., 2010). Alguns autores referem-se a uma mudança de paradigma, onde as mulheres passaram a ter uma participação mais ativa em áreas tradicionalmente masculinas (Aboim, 2007, citado por Mendonça & Matos, 2015).

Apesar da importância que o fator económico tem, não podemos afirmar que este seja o único fator pelo qual as mulheres passaram a trabalhar fora de casa. Rice (1979, citado em Mendonça & Matos, 2015, p. 318), identificou “questões de realização profissional e pessoal, bem como de manutenção da autoestima”.

São várias as razões que têm contribuído para uma maior implementação de abordagens de conciliação da vida profissional e familiar nas organizações, tais como: a incorporação das mulheres no mercado de trabalho, casais com filhos em regime de duplo-emprego, a procura de uma maior qualidade de vida por parte dos trabalhadores, os problemas associados ao conflito trabalho-família, a necessidade de cuidar de pessoas idosas ou questões relacionadas com a igualdade de género (Cánovas, et al., 2005 e Hughes & Bozionelos 2007, como citados por Sánchez-Vidal et al., 2012).

O equilíbrio entre trabalho e família (conciliação) é frequentemente mais difícil para as mulheres do que para os homens, pois as mulheres são confrontadas com uma distribuição desigual dos

cuidados infantis e de outras responsabilidades domésticas, que se tornam grandes obstáculos à progressão na sua carreira (Rehman & Roomi, 2012).

Chambel e Santos (2009), referem que no decorrer das últimas décadas, a sociedade tem sido testemunha de grandes alterações no que diz respeito à estrutura familiar e à organização demográfica da força de trabalho. O aumento da entrada das mulheres no mercado de trabalho, muitas das quais com filhos pequenos, ou outros dependentes, o número crescente de pais solteiros empregados e o aumento de casais em que ambos trabalham, são apenas alguns exemplos dessas mudanças. Estas alterações da sociedade têm aumentado a probabilidade de que trabalhadores de ambos os sexos tenham responsabilidades, tanto no trabalho quanto na família, enfrentando assim o desafio de conciliar a sua vida profissional e a pessoal (Grzywacz & Marks, 2000).

1.2 Fatores que Influenciam a Conciliação

A conciliação entre o trabalho e vida familiar/pessoal refere-se a uma relação saudável entre as esferas profissional e familiar, nas quais o trabalhador é capaz de lidar simultaneamente com as demandas de ambas sem sofrer perdas devido à interferência de uma na outra. Goméz (2003) diz que este equilíbrio é alcançado quando tanto o trabalho quanto a família são atendidos de forma satisfatória, o que requer a disponibilidade de tempo e recursos suficientes para ambos os aspetos da vida. A realização simultânea destes papéis implica uma organização eficaz dos recursos pessoais para facilitar essa conciliação.

Nesse sentido, as medidas de conciliação desempenham um papel fulcral, assumindo a forma de benefícios voltados para a família, tais como programas ou políticas destinados a atender às necessidades familiares dos trabalhadores (Allen, 2001). Flaquer (2000) afirma que estas medidas são um conjunto de iniciativas públicas destinadas a fornecer suporte às pessoas com responsabilidades familiares, para que possam desempenhar as suas funções eficazmente, pois tais medidas visam facilitar o desempenho das responsabilidades familiares sem penalidades económicas, sociais ou profissionais.

A promoção da conciliação entre trabalho e família é crucial não só para a satisfação individual dos trabalhadores, mas também para as suas vidas profissionais e pessoais (Hanson et al., 2006), o que irá permitir melhorar o seu desempenho profissional (Friedman & Greenhaus, 2000) e aumentar a sua satisfação no ambiente familiar (Thompson & Prottas, 2006). As organizações também beneficiam ao implementarem medidas que favoreçam esta conciliação, uma vez que os trabalhadores tendem a sentir-se mais comprometidos com a organização (Grover & Crooker, 1995), o que, por sua vez, estimula os níveis de produtividade organizacional (Landauer, 1997).

A atenção e sensibilidade demonstradas pelas organizações em relação à vida pessoal dos seus trabalhadores capacitam-nos a preservar suas relações familiares enquanto alcançam um desenvolvimento profissional satisfatório (Goméz, 2003).

Chambel e Santos (2009) destacam algumas medidas essenciais para equilibrar a vida profissional e familiar, como a flexibilidade de horários, contratos de trabalho a tempo parcial e o teletrabalho. As autoras também sublinham a relevância das licenças parentais, tanto de maternidade como de paternidade, e do apoio à família. Além disso, sugerem que o cuidado das crianças pode ser facilitado por meio de creches nas empresas ou por meio de parcerias.

Van der Lippe e Lippényi (2020) destacam que o teletrabalho se tornou uma parte essencial da vida laboral moderna. Inicialmente promovido como uma solução para equilibrar trabalho e vida pessoal, hoje está firmemente integrado na rotina profissional contemporânea. Estudos indicam que um ambiente organizacional de apoio é fundamental para mitigar os conflitos entre o trabalho e a vida pessoal.

As estruturas de suporte familiar, especialmente aquelas voltadas para o cuidado de crianças e idosos, não acompanharam o crescimento da população ativa (Guerreiro et al., 2006). A incapacidade ou dificuldade das pessoas em gerir as suas múltiplas responsabilidades cria obstáculos para alcançar a desejada conciliação entre vida profissional e pessoal. Portanto, é crucial incentivar cada vez mais uma harmonização adequada entre as demandas do trabalho e os compromissos da vida pessoal e familiar.

Neste cenário, Portugal tem se destacado por investir na criação, desenvolvimento e implementação de medidas favoráveis à família, que promovem e incentivam a conciliação entre vida profissional e familiar (Guerreiro et al., 2006). Os conflitos entre a vida profissional e a vida pessoal ocorrem na grande maioria das vezes devido à discrepância nos horários e locais entre essas duas esferas (Guerreiro & Pereira, 2006). Entre as políticas que facilitam uma conciliação destacam-se aquelas voltadas para a gestão do tempo (Parcel & Cornfield, 2000) e para as condições de trabalho (Guerreiro & Pereira, 2006), entre outras.

Segundo Teixeira e Nascimento (2011), estas são as medidas presentes em Portugal:

- criação de serviços de acolhimento infantil;
- suporte na prestação de cuidados a idosos;
- licenças para pais e mães trabalhadores;
- incentivo à participação parental na vida familiar;
- flexibilização da organização do trabalho.

A criação de serviços de acolhimento infantil passa pela criação de creches nas instalações das organizações, pela implementação de programas de férias (campos de férias) e pós-escola para

crianças, proporcionando aos pais trabalhadores uma solução para a difícil questão de encontrar locais seguros e supervisionados para deixar os seus filhos. Teixeira e Nascimento (2011, p217) dão o exemplo da “companhia aérea TAP que criou um infantário para os filhos dos seus trabalhadores, a funcionar 24h por dia, e que auxilia os trabalhadores nos seus turnos (Guerreiro et al., 2006).”

O apoio na assistência a idosos inclui a criação de serviços especializados de cuidados e a flexibilidade nos horários de trabalho para que os trabalhadores lhes possam dar todo o apoio. No que diz respeito à flexibilização da organização do trabalho, essa medida implica adaptar os métodos de trabalho às necessidades dos trabalhadores, permitindo-lhes conciliar a sua vida profissional e pessoal, o que pode passar por uma redução efetiva do horário de trabalho, ajuste dos horários através de negociações para cumprir um mínimo de horas, ou a compactação das horas de trabalho semanais para aumentar os dias livres para atividades familiares (Teixeira & Nascimento, 2011).

Estas medidas também trazem benefícios significativos para as organizações, pois estimulam a criatividade e a motivação dos trabalhadores, reduzem a rotatividade de trabalhadores, aumentam a produtividade, ampliam o pool de talentos disponíveis, minimizam conflitos no ambiente de trabalho e promovem uma imagem positiva da empresa (Guerreiro et al., 2006). Adicionalmente, tais medidas podem conduzir a benefícios fiscais para as organizações, uma vez que os gastos associados ao cuidado de crianças e idosos podem ser deduzidos dos impostos, possibilitando à empresa concorrer a prémios pelas boas práticas de responsabilidade social (Guerreiro et al., 2006 citado em Teixeira & Nascimento, 2011).

A pandemia da COVID-19, catapultou a utilização do teletrabalho, que trouxe novos desafios à conciliação entre a vida pessoal e profissional (Barroso et al., 2024). Os primeiros estudos sobre a pandemia foram, em certa medida, otimistas quanto ao seu potencial transformador, prevendo mudanças a longo prazo no mundo laboral, sobretudo pela disseminação da flexibilidade na organização do trabalho no tempo, mas também no espaço. Baseavam-se na premissa de que as organizações e os trabalhadores, perceberiam que é possível trabalhar de forma diferente, mantendo os níveis de produtividade e assegurando o bem-estar (Barroso et al. 2024).

No que diz respeito ao local de trabalho, os modelos de organização flexível recorrem à utilização do teletrabalho, ou seja, à possibilidade de trabalhar remotamente, em casa ou noutra localização, com recurso a tecnologias digitais. Quer seja por meio de experiências individuais ou organizacionais, Bäck-Wiklund et al., 2011 (como citado em Barroso et al., 2024) identificaram a flexibilidade como um caminho possível para melhorar a conciliação das várias esferas da vida. Esta flexibilidade “(...) da organização do trabalho está significativamente associada a maior

satisfação com o trabalho, menos stress e fadiga, mais bem-estar, o que impacta também positivamente as empresas, nomeadamente pelo aumento da motivação dos recursos humanos e da produtividade e pela redução do absentismo” de acordo com Barroso et al. (2024).

Barroso et al. 2024, referem que o teletrabalho e os horários flexíveis permitem a redução do conflito entre trabalho e família, ao permitirem diminuir o tempo de deslocação casa-trabalho e ajustar o tempo de trabalho às responsabilidades familiares.

No que diz respeito às mulheres, em particular as mães trabalhadoras, segundo Barroso et al. 2024, p.110, “continuam a assumir de forma desproporcional as tarefas domésticas e de cuidado, o teletrabalho e a flexibilidade horária facilitam a sua permanência no mercado de trabalho, permitindo aceder ao emprego”.

Segundo Barroso et al. (2024, p.110), o modelo tradicional do "trabalhador ideal" – “aquele que tem uma carreira ininterrupta e está totalmente disponível e visível”, entra variadíssimas vezes em conflito com o uso de modalidades flexíveis de trabalho. O "estigma da flexibilidade", baseado na ideia de que quem recorre a estes regimes está menos comprometido e é menos produtivo, ainda é encontrado em várias organizações (Barroso et al. 2024). No caso do teletrabalho, é comum as organizações imporem horários fixos e optarem por um maior controlo sobre a avaliação de desempenho, valorizando a presença física (Lott e Abendroth, 2020 e UGT, 2023, como citados em Barroso et al. 2024).

Independentemente dos efeitos positivos ou negativos que a flexibilidade tem na conciliação, é consensual na literatura que há diferenças de género nas preferências e motivações para o uso dessa flexibilidade. Os homens preferem o teletrabalho e horários flexíveis para obterem um maior controlo e autonomia, e melhorarem o desempenho profissional. As mulheres optam por horários reduzidos ou trabalho a tempo parcial para que consigam gerir melhor as suas responsabilidades familiares (Lott e Chung, 2016 e Chung e van der Horst, 2020, como citados por Barroso et al. 2024, p. 111).

Esta diferença baseia-se na ideologia de género que continua a atribuir às mulheres o papel principal de cuidadoras. É expetável, de acordo com os papéis de género tradicionais que as mulheres que se encontrem em regime de teletrabalho ou com horários flexíveis assumam maiores responsabilidades domésticas o que aumenta o conflito entre trabalho e família (Fernandez-Lozano, 2023, como citado por Barroso et al. 2024).

É importante destacar que a flexibilidade na organização do trabalho não está igualmente disponível ou adequada a todas as profissões (Barroso et al. 2024).

1.3 Género e Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal

Este capítulo abrange questões relacionadas com as desigualdades de género na esfera do trabalho e da vida familiar. De acordo com Wall et al. (2016), é importante destacar a necessidade de considerar tanto a evolução dos papéis femininos quanto dos masculinos, no contexto da luta pela igualdade de género. Historicamente, esta luta foi centrada nas mulheres, que enfrentaram desafios significativos, como a falta de independência e poder num contexto de dominação masculina. Nas últimas décadas as sociedades ocidentais têm, tradicionalmente, dado prioridade à inserção das mulheres no mercado de trabalho, na luta pela independência económica, na obtenção de salários e direitos iguais entre outros (Wall et al., 2016).

Segundo Wall et al. (2016), no Livro Branco, a questão de género, é entendida como uma construção social que molda papéis (femininos e masculinos) e expectativas, e refere que essas desigualdades são institucionalizadas na sociedade, influenciando a maneira como homens e mulheres interagem e participam na sociedade (Ridgeway & Correll, 2000, citado em Wall et al. 2016).

Em Portugal, o processo de transformação após a revolução de 1974 introduziu rapidamente as mulheres no mercado de trabalho e promoveu políticas de igualdade de género, mas a conciliação trabalho-família continuou a ser um desafio maior para as mulheres (Aboim & Vasconcelos, 2012, como citado em Wall et al. 2016). Recentemente, tem havido um esforço para incluir os homens no debate, especialmente no que se refere à paternidade e aos direitos de conciliação. Contudo, a participação masculina no trabalho não remunerado ainda é limitada, mesmo com a crescente perceção de justiça e igualdade (Wall et al., 2016).

Os papéis dos homens e mulheres são em grande parte moldados por estereótipos de género, quer a nível pessoal quer a nível profissional (Rehman & Roomi, 2012), devido à crença tradicional de que os homens são "ganha-pão" e as mulheres "tratam da casa". Esta ideia implica que a conciliação da vida profissional e pessoal apresente um conjunto diferente de prioridades e desafios para homens e mulheres.

Conforme descrito por Seligman et al. (2018), os estereótipos de género podem ser tanto descritivos, ao indicarem como homens e mulheres costumam agir, quanto prescritivos, ao indicarem como deveriam agir. Estes estereótipos sugerem que os homens são e devem ser competitivos e ambiciosos, enquanto as mulheres são vistas como atenciosas, conciliadoras e prestativas (Prentice & Carranza, 2002).

Duxbury e Higgins (1991, citado por van der Lippe, & Lippényi, 2020), referem que as diferenças de género no conflito entre trabalho e vida familiar estão bem documentadas, com as mulheres

a experienciar maiores tensões entre estas duas esferas em comparação com os homens (Crompton, 2002, citado por van der Lippe,& Lippényi,2020).

Estudos sobre as disparidades de género no uso dos benefícios de conciliação entre trabalho e vida familiar, revelaram que homens e mulheres avaliam esses benefícios com base em critérios distintos: os homens tendem a considerá-los úteis quando percebem melhorias no desempenho laboral, mas as mulheres julgam a sua eficácia, principalmente, pela redução do conflito entre trabalho e vida pessoal (van der Lippe,& Lippényi, 2020).

Atualmente, observa-se um crescimento nas famílias de "dupla carreira", caracterizadas pela presença de dois membros economicamente ativos, enquanto as famílias monoparentais, compostas por apenas um progenitor, também se destacam em termos de representatividade (Wall & Lobo, 1999, como citado em Ferreira, 2010).

Em Portugal, o aumento deste tipo de estrutura familiar está diretamente ligado à significativa inserção das mulheres no mercado de trabalho, ao aumento dos seus níveis de escolaridade, à expansão das oportunidades de igualdade de género no trabalho e à tendência de casamentos entre indivíduos de profissões semelhantes. Além disso, muitos lares dependem de dois rendimentos para garantir sua subsistência (Pinto, 2003, como citado em Ferreira, 2010). Nestas famílias, ambos os parceiros atribuem grande importância tanto ao desenvolvimento das suas carreiras quanto à gestão da vida familiar, o que aumenta as possibilidades de conflitos entre estas duas esferas (Friedman & Greenhaus, 2000 como citado em Ferreira, 2010).

Apesar dessas mudanças sociais, a maior participação feminina no mercado de trabalho e seu papel como co-provedoras do sustento familiar não foram acompanhados por uma divisão equitativa no trabalho doméstico e não remunerado. Bianchi et al. (2000, como citado por Ferreira, 2010), na sua pesquisa sobre a divisão de trabalho entre os géneros chegou a duas conclusões principais:

- as mulheres continuam a assumir mais do que o dobro do trabalho doméstico em relação aos homens; e
- as mulheres têm tarefas distintas das dos homens, pois dedicam o seu tempo maioritariamente às atividades domésticas mais repetitivas e menos desejáveis, tais como cozinhar, lavar e limpar, que exigem mais tempo e energia.

As mulheres sentem que recai sobre elas uma maior responsabilidade na conciliação da vida profissional e familiar/pessoal devido à contínua existência de estereótipos de género que referem que a mulher tem o papel de cuidar da família (Matias et al., 2010).

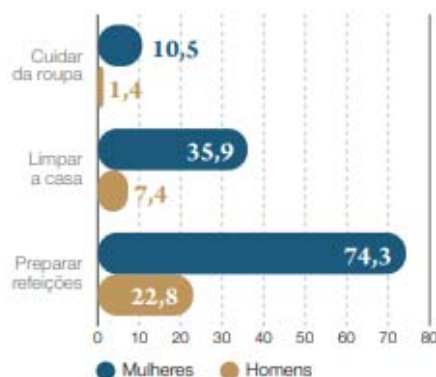
Guerreiro (2009) defende que em Portugal e no contexto da responsabilidade social das organizações, as políticas de igualdade de género têm vindo a ganhar destaque, sendo de extrema importância para a sua manutenção o aprofundamento das medidas de conciliação trabalho-família, ou seja, medidas que promovem a conciliação trabalho-família e a igualdade de género podem impulsionar a competitividade, a coesão social, a cidadania e a qualidade de vida. Hammer et al. (2007) citado por van der Lippe e Lippényi (2020), sugerem que, a utilização de benefícios “amigos da família” pode aumentar a perceção de conflito entre as mulheres, uma vez que estas podem usar essa flexibilidade para assumir mais responsabilidades familiares.

Em síntese, a conciliação entre a vida pessoal e profissional ainda representa um desafio substancial para o progresso profissional das mulheres. Mesmo em situações onde escolhem não ter filhos ou contam com o pleno apoio de seus parceiros, as organizações tendem a perpetuar estereótipos de género, associando as mulheres à esfera doméstica e os homens ao ambiente profissional. Essa visão não só limita as oportunidades de carreira das mulheres, como também reforça as desigualdades de género (Ferreira, 2010).

1.4 Desafios Enfrentados pelas Mulheres Trabalhadoras

A investigação de Perista (2002, como citado em Ferreira, 2010) confirma que o trabalho doméstico ainda estrutura significativamente o quotidiano das mulheres, mesmo daquelas que participam ativamente no mercado de trabalho. De acordo com o estudo, as mulheres dedicavam, em média, cerca de 18% do seu tempo semanal às tarefas domésticas, enquanto que os homens alocavam apenas 2,5% de seu tempo para essas atividades, tendo 54,4% dos homens afirmado que não realizam qualquer tipo de trabalho doméstico. Estes dados evidenciam as dificuldades enfrentadas pelas mulheres na conciliação entre o trabalho e a família, uma tarefa geralmente mais árdua para as mulheres do que para os homens.

A desigualdade persiste, principalmente na esfera privada, onde os homens dedicam menos tempo às tarefas domésticas e ao cuidado dos filhos (Figura 1) e esse desequilíbrio continua a impactar a participação das mulheres no mercado de trabalho.



Fonte: Os Usos do Tempo de Homens e de Mulheres em Portugal, 2016

Figura 1 - Desempenho de Tarefas Domésticas, por Sexo (%)

De acordo com Ferreira (2010), que cita trabalhos de Pinto (2003), Santos (2007) e Santos e Cabral-Cardoso (2008), há evidências de um conflito substancial entre as esferas do trabalho e da família em determinadas profissões. Esse conflito parece ser mais acentuado para as mulheres, que relatam níveis mais elevados de tensão em comparação aos homens, especialmente quando são mães de crianças pequenas. O estudo de Pinto (2003), conduzido com gestores/as no setor alimentar, revelou que os homens tendem a perceber uma maior interferência do trabalho na vida familiar devido à extensa carga horária. Por outro lado, as mulheres, sobretudo aquelas com filhos pequenos, enfrentam o desafio inverso, onde a família interfere mais nas suas atividades laborais. Para lidar com essas dificuldades, muitas mulheres optam por estratégias como a interrupção temporária da carreira nos primeiros anos de vida dos filhos, o uso de creches, o apoio familiar (especialmente das avós) e/ou a contratação de empregadas domésticas.

Deutsch (2001, citado por Mendonça & Matos, 2015), refere que relativamente às tarefas respeitantes à paternidade, uma larga maioria dos casais já divide estas responsabilidades de forma justa, sendo que os pais estão mais envolvidos na disciplina, na brincadeira e no lazer fora da casa, e as mães assumem os cuidados diretos e indiretos.

O papel das mulheres passa por ser a principal responsável pelo cuidado dos filhos e pela maioria das tarefas domésticas. São também as mulheres que fazem mais interrupções na carreira e reorganizam as suas atividades profissionais para atender às necessidades familiares (Matias et. al., 2010).

Tanto os homens como as mulheres têm funções laborais exigentes; no entanto, existem algumas diferenças no que respeita aos papéis que cada um assume na vida familiar/pessoal. No que diz respeito ao trabalho doméstico, a responsabilidade continua a ser na maioria das

vezes da mulher, apesar de os homens participarem cada vez mais (Mendonça & Matos, 2015) – ver Figura 2.

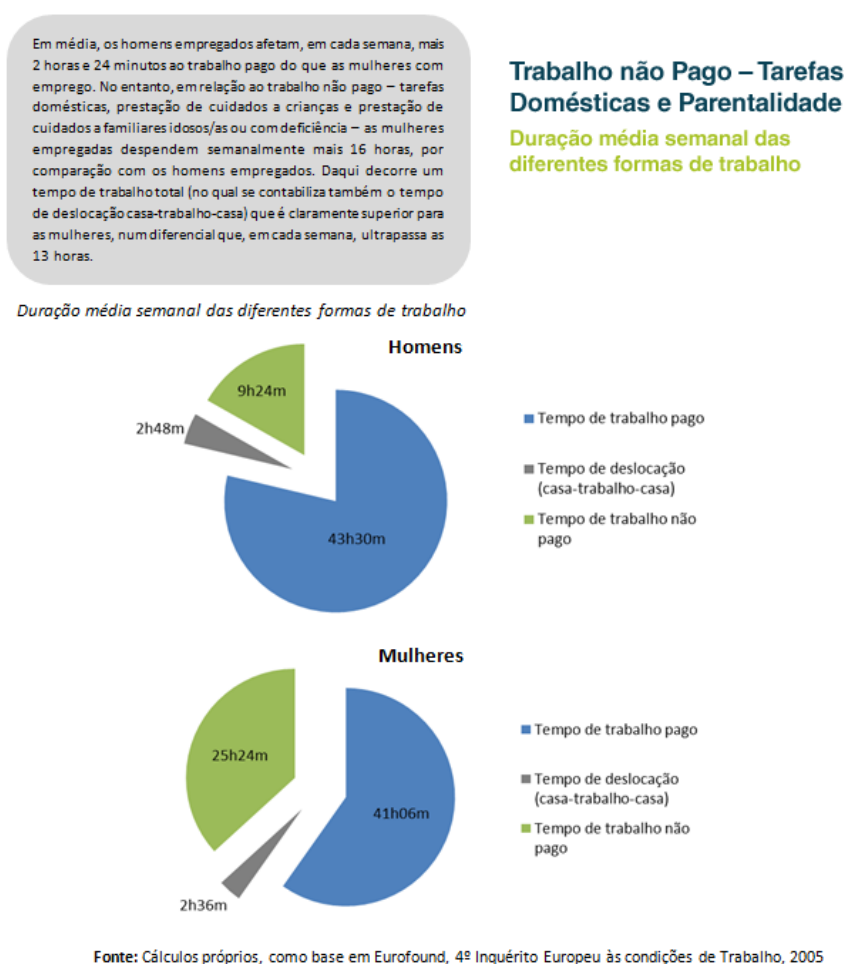


Figura 2 – Duração Média Semanal das Diferentes Formas de Trabalho

No que respeita à conciliação, existem diferenças entre homens e mulheres, de acordo com Perista et. al. (2016), diariamente as mulheres dedicam “mais 55 minutos na prestação de cuidados e mais 1 hora e 12 minutos nas tarefas domésticas, por comparação aos homens.” (p.8).

A conciliação equilibrada entre trabalho pago e não pago é essencial para o bem-estar de pais, mães e filhos, e também impacta positivamente o desempenho profissional de ambos os sexos. É necessário prestar especial atenção às famílias monoparentais, que enfrentam maiores dificuldades na articulação entre trabalho e vida familiar (Wall et al., 2016).

A falta de mecanismos institucionais para substituir as mulheres durante a licença de maternidade é um exemplo evidente de como certas culturas organizacionais podem ser

prejudiciais, perpetuando a discriminação de género. Enquanto a maternidade é frequentemente percebida como um peso adicional para os colegas de trabalho, a paternidade raramente recebe o mesmo tratamento. Isso cria uma pressão sobre as mulheres, que se sentem desconfortáveis em ambientes de trabalho que promovem a ideia do “trabalhador ideal” (Acker, 1992, como citado em Ferreira, 2010), caracterizado pela total disponibilidade e dedicação ao trabalho.

1.5 Políticas Organizacionais e Práticas de Conciliação

A conciliação da vida profissional e pessoal tem vindo, cada vez mais, a ser reconhecida como um fator extremamente importante quer para os trabalhadores, quer para as empresas (Gagnano, et al., 2020).

A importância do tema da conciliação trabalho-família está intimamente ligada à vida de muitas famílias, especialmente aquelas em que ambos os cônjuges trabalham e partilham as responsabilidades parentais. Para Andrade (2006), os casais de duplo emprego são considerados o modelo normativo de família, no contexto profissional português. Podemos aferir, de acordo com o que disse El-Sawad, et al., (2006), a existência de uma relação recíproca entre vida familiar e carreira, pelo que é muito importante para as organizações, compreender as políticas pró-familiares que podem beneficiar a carreira dos trabalhadores e por conseguinte a própria organização.

As políticas de Conciliação referem-se a medidas que são desenvolvidas para facilitar a conciliação (Guerreiro et al., 2006).

Quando uma organização implementa políticas que favorecem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, procura ajustar as condições de trabalho às necessidades dos seus trabalhadores. Como resultado, existe um aumento na satisfação dos trabalhadores e uma gestão mais eficiente dos recursos humanos, o que contribui para a melhoria da qualidade do trabalho e, por consequência, da própria organização (Guerreiro et al., 2006).

A forma como uma organização é percebida como promotora de um ambiente de trabalho favorável à família está enraizada na sua cultura de conciliação entre trabalho e vida familiar. O tema conciliação trabalho-família é definido como “suposições, crenças e valores partilhados sobre a forma como uma organização apoia e valoriza a integração do trabalho e da vida familiar dos trabalhadores” (Thompson et al. 1999, p. 394, citado em van der Lippe & Lippényi 2020). Allen (2001) descreve uma cultura organizacional de apoio como aquela que reconhece e apoia as situações familiares e pessoais dos trabalhadores, promovendo flexibilidade, tolerância e apoio às suas necessidades e obrigações familiares.

As práticas de conciliação relacionam-se com a aplicação das medidas definidas, neste sentido Guerreiro et al. (2006), defendem que se uma organização promover a conciliação entre a atividade profissional e a pessoal, isso irá incentivar a criatividade e a motivação dos trabalhadores, facilitar a introdução de novos métodos de trabalho e de novas tecnologias (...), reduzir o turnover, reduzir custos com processos de formação (com a diminuição do turnover), aumentar a produtividade, aumentar o número de trabalhadores interessados em “trabalhar numa organização que lhes oferece boas condições de exercício de uma atividade profissional em harmonia com as suas responsabilidades familiares”, valoriza a imagem da organização na comunidade e por fim, permite que a organização se candidate a prémios, os quais também contribuem para divulgação das suas boas práticas e responsabilidade social, promovendo o reconhecimento e visibilidade da empresa no mercado.”

As organizações que criam medidas de conciliação da vida profissional e pessoal para os seus trabalhadores, permitem que o grau de satisfação no trabalho aumente, contribuindo para a excelência e produtividade da organização (Guerreiro et al., 2006).

Considerando que os trabalhadores muitas vezes adequam seus horários de trabalho às demandas profissionais mais do que às necessidades familiares (Hughes & Galinsky, 1988), compreender o grau de apoio proporcionado pelas organizações em relação à vida pessoal é extremamente importante.

Na generalidade das famílias, ambos os elementos do casal têm uma carreira profissional, o que torna a conciliação entre a esfera pessoal e a esfera laboral desafiadora. Vários estudos têm destacado a importância de compreender a conciliação trabalho-família, também conhecida como *work-life balance* (Andrade, 2011). É bastante importante compreender como a existência ou ausência dessa conciliação pode influenciar a vida dos trabalhadores e a gestão das suas responsabilidades familiares, bem como o impacto no desempenho e qualidade das organizações e na cultura organizacional.

Esta preocupação deixou de ser exclusiva dos trabalhadores, passando também a ser uma preocupação das organizações. De acordo com Gómez (2003), a conciliação é alcançável quando ambas as esferas se desenvolvem de forma satisfatória, tendo, no entanto, que existir uma disponibilidade de meios e tempo suficientes para que seja possível cuidar da sua vida pessoal/familiar sem negligenciar a sua vida profissional.

Devido a estas circunstâncias, muitas organizações demonstram preocupação com a vida pessoal dos seus trabalhadores, implementando políticas de conciliação entre trabalho e família. Essas políticas permitem às organizações manterem uma vantagem competitiva, aumentando a moral e atraindo e retendo uma força de trabalho dedicada (Allen, 2001).

Uma organização que valoriza a família, estabelece normas que respeitam o tempo pessoal e familiar dos trabalhadores, além de promover o uso de benefícios/apoios que auxiliam na conciliação entre trabalho e vida pessoal, como por exemplo, o teletrabalho (Allen, 2001).

A percepção de um ambiente favorável à conciliação entre trabalho e família reduz o conflito entre essas esferas, além de ir além da simples oferta de benefícios familiares pela organização (Allen, 2001). Trabalhadores que sentem que a organização os apoia no que concerne às suas necessidades familiares, sentem-se mais confortáveis para dedicar tempo e energia à vida pessoal, sem temer impactos negativos nas suas carreiras. O apoio por parte dos gestores contribui também para a redução de conflitos, pois facilita a discussão de questões pessoais e aumenta a empatia por parte de chefias, que entendem as necessidades de conciliação, em vez de vê-las como um problema individual (van der Lippe & Lippényi, 2020).

As políticas de conciliação entre trabalho e família são essenciais para ajudar os trabalhadores a equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais. Estas práticas podem ser definidas de diversas formas conforme referem Allen (2001), Butler, et al. (2004), Thompson et al. (1999):

1. Flexibilidade de trabalho: pode incluir a flexibilização de horários de trabalho, permitindo que os trabalhadores ajustem os seus horários, bem como ter a opção de trabalhar em tempo parcial ou remotamente, a partir de casa.
2. Licenças de trabalho: incluem licenças de maternidade e paternidade, que permitem aos pais tirarem tempo do trabalho para cuidar de seus filhos recém-nascidos. Podem também incluir licenças de assistência à família, que possibilitam que os trabalhadores cuidem de familiares doentes ou com necessidades especiais.
3. Assistência no cuidado de dependentes: Isso pode envolver a disponibilização de creches ou pré-escolas nas instalações da empresa, para que os pais tenham um local seguro para deixar seus filhos enquanto trabalham. Além disso, as organizações podem oferecer subsídios para assistência às crianças ou estabelecer parcerias com instituições de cuidado infantil para ajudar os funcionários a encontrar opções de cuidado de qualidade para seus filhos.

No que diz respeito à percepção de apoio por parte do supervisor direto, Jacobs e Gerson (2004) destacam que as estratégias de apoio à família adotadas no local de trabalho dependem muitas vezes dos critérios pessoais dos supervisores. A percepção de apoio no ambiente de trabalho pode mitigar os efeitos negativos do stress profissional, atuando como um fator de proteção contra os conflitos. Segundo as autoras, este apoio promove a integração dos papéis profissionais e familiares, uma vez que fomenta a flexibilidade e proporciona assistência direta nessa conciliação (Jacobs & Gerson, 2004).

Vários estudos defendem que o apoio percebido por parte da supervisão está associado a menores níveis de conflito entre trabalho e família, menores índices de stress individual, além de maiores níveis de satisfação com a vida e no trabalho (Andrade, 2015).

Estas são apenas algumas das práticas comuns que as organizações adotam para apoiar os seus trabalhadores na conciliação entre vida profissional e vida pessoal, e se comprometem com o bem-estar dos seus trabalhadores e ajudam a promover um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado.

1.6 Negociação de Benefícios nas Organizações

Lauterbach e Weiner (1996, como citados em Bowles et al., 2006), sugerem que as mulheres tendem a utilizar a negociação com menos frequência do que os homens a nível organizacional. De acordo com Bowles et al. (2006), as mulheres são na sua maioria menos propensas a iniciar negociações comparativamente com os homens. Essa relutância feminina em negociar pode ser um fator relevante e pouco explorado no que diz respeito à distribuição desigual de recursos, como a remuneração por exemplo, dentro das organizações (Bowles et al., 2006). É por isso pertinente perguntar-se porque é que as mulheres deixam passar estas oportunidades.

Os indivíduos envolvidos em processos de negociação demonstram características distintas que podem influenciar tanto a forma como atuam quanto a eficácia dessa atuação. A sociedade tende a recompensar e reforçar comportamentos diferentes em homens e mulheres (Eagly, 1987), o que sugere que incentivar mulheres a adotar atitudes tipicamente masculinas nem sempre é eficaz para garantir o mesmo acesso a recursos e privilégios. Pesquisas sobre a modéstia feminina, por exemplo, mostram que as mulheres se costumam apresentar de forma mais modesta do que os homens (Bowles et al., 2006), e que esse comportamento pode prejudicar a percepção de sua competência. Entretanto, quando as mulheres demonstram maior autoconfiança e autopromoção, embora sejam vistas como tecnicamente competentes, são frequentemente julgadas como carentes de habilidades sociais, o que afeta negativamente sua empregabilidade (Rudman, 1998, como citado em Bowles et al., 2006).

Estudos também indicam que o género e o contexto têm impacto na fase inicial das negociações (Small et.al, 2007). Bowles & McGinn, (2008) reforçam a ideia ao referir que as mulheres, por vezes, adotam uma postura mais orientada para relações e cooperação em algumas situações, enquanto em outras se mostram mais competitivas, o que pode influenciar sua abordagem nas negociações. Esses fatores contextuais, de acordo com os autores, moderam os resultados relativos às diferenças de género, como o fato de as mulheres aceitarem, em média, ofertas salariais cerca de cinco por cento inferiores às dos homens. Elementos como poder, status, a

natureza da situação e as expectativas sobre o comportamento da outra parte são centrais para entender as diferenças de género nas negociações. Stuhlmacher e Walters (1999) destacam que a influência moderadora do género está ligada a fatores como poder na negociação, incentivos externos, tipo de tarefa, e também às dinâmicas de relacionamento e composição das díades. Segundo Eagly et al. (1992), mulheres que se encontram em posições de liderança e que procurem impor a sua autoridade de forma autoritária ou assertiva, são avaliadas de forma mais crítica do que os seus colegas homens. Por esta razão, muitas mulheres desenvolvem um estilo de liderança mais participativo, que se alinha com os papéis de género tradicionalmente atribuídos às mulheres (Eagly & Johnson, 1990, como citado em Eagly, 1992).

Segundo Bowles et al. (2007), o simples ato de negociar, já demonstra um nível de assertividade que é entendido e penalizado quando realizado por mulheres, o que sugere que as mulheres iniciam as negociações em desvantagem em relação aos homens.

No próximo capítulo irão ser apresentados a questão de partida e os objetivos geral e específicos do trabalho que se pretende realizar.

2 Objetivos e Metodologia

Neste capítulo, serão apresentados os objetivos do estudo e a metodologia adotada para a sua realização. Iremos explorar as metas específicas da investigação, que procuram compreender os desafios e soluções para a conciliação entre vida profissional e pessoal enfrentados pelas mulheres. Em seguida, serão detalhadas as opções metodológicas, justificando a escolha de uma abordagem qualitativa com recurso ao estudo de caso, além das técnicas de recolha e análise de dados que fundamentam esta pesquisa.

2.1 Objetivos do Estudo

A partir da revisão de literatura verificou-se que as mulheres se sentem frequentemente sobrecarregadas pela necessidade de conciliar as suas responsabilidades profissionais com as demandas pessoais e familiares. As expectativas sociais, as políticas organizacionais e as normas culturais podem influenciar significativamente esta dinâmica, tornando essencial a identificação e compreensão dos obstáculos enfrentados. A pressão para alcançar o sucesso no trabalho muitas vezes colide com o desejo de cuidar da família, manter relacionamentos saudáveis e preservar o bem-estar pessoal. Esse conflito de prioridades pode levar a stress, burnouts e impactar negativamente a saúde física e mental das mulheres. O desafio passa por encontrar formas eficazes de conciliar esses papéis sem comprometer o desempenho no trabalho ou o bem-estar pessoal.

A questão de partida do estudo é a seguinte: Quais os principais desafios enfrentados pelas mulheres na conciliação entre a vida pessoal e profissional e quais as soluções encontradas para lidar com esses desafios?

O objetivo geral deste estudo é analisar as práticas adotadas pelas mulheres para a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional. Pretendemos compreender os desafios enfrentados e as soluções encontradas por essas mulheres.

Para tal, pretende-se explorar as experiências vividas por mulheres em diferentes contextos sociais e profissionais, a fim de identificar os desafios enfrentados e as soluções adotadas para a conciliação.

Para que se possa responder ao objetivo geral do estudo foram identificados os seguintes objetivos específicos:

- a. Caracterizar as políticas organizacionais que incentivam as práticas de conciliação;
- b. Analisar as práticas de conciliação desenvolvidas pelas mulheres;
- c. Compreender a importância da existência de uma rede de apoio para a conciliação;

- d. Analisar a habilidade de negociar benefícios que possam contribuir para a conciliação entre trabalho e vida pessoal para as mulheres.

Seguidamente iremos abordar quais as opções metodológicas existentes e explicitar a razão que levou à escolha desta metodologia para este estudo.

2.2 Metodologia Adotada

O método de pesquisa, é essencial para a busca de respostas e soluções para problemas, através de uma investigação criteriosa e sistemática. A metodologia de pesquisa desempenha um papel crucial ao orientar este processo, estabelecendo procedimentos cuidadosamente delineados para garantir a eficácia da investigação.

De acordo com Sekaran (1984), o propósito primordial do método de pesquisa reside na procura por respostas ou soluções para problemas, empregando uma investigação organizada, crítica, sistemática e científica, fundamentada nos dados observados. Neste contexto, a metodologia de pesquisa desempenha o papel de orientar este processo, utilizando um sistema de procedimentos cuidadosamente delineados.

Um método pode ser entendido como um conjunto de processos que viabilizam o estudo de uma realidade específica, caracterizando-se pela adoção de procedimentos sistemáticos que possibilitam a descrição e explicação da situação em estudo (Yin, 2010).

A metodologia assenta essencialmente em duas vertentes: quantitativa ou qualitativa. Para Fortin (2009), quer a perspectiva quantitativa quer a qualitativa utilizam uma diversidade de abordagens para a realização de estudos e pesquisas. É importante compreender que “um método de investigação comporta dois elementos: o paradigma do investigador e a estratégia utilizada para alcançar o objetivo fixado” (como citado em Norwood, 2000 por Fortin, 2009, p. 27). O paradigma do investigador refere-se à sua visão do mundo e às respetivas crenças, que moldam a perspectiva com a qual formula uma questão de pesquisa e investiga um determinado fenómeno. Quanto à estratégia, ela baseia-se na metodologia ou procedimentos utilizados pelo investigador para estudar o fenómeno em análise.

A metodologia quantitativa está associada ao paradigma positivista, que “concebe a realidade como única e estática, e segundo o qual os factos objetivos existem, independentemente do investigador, e podem ser isolados” (Fortin, 2009, p.26), ou seja, procura obter resultados numéricos que possam ser generalizados para outras populações.

Por outro lado, a metodologia qualitativa associa-se ao paradigma naturalista, que entende que “a realidade é múltipla e descobre-se progressivamente no decurso de um processo dinâmico, que consiste em interagir com os indivíduos no meio e de que resulta um conhecimento relativo

ou contextual” (Fortin, 2009, p.26). Valoriza a contextualização dos resultados, ao fornecer descrições e compreensões mais detalhadas de um fenómeno específico.

No método qualitativo os fenómenos humanos são considerados previsíveis e controláveis. Denzin e Lincoln (1994, citados por Fortin, 2009) afirmam que a metodologia qualitativa analisa fenómenos no seu contexto natural e interpreta-os com base nas perceções e interpretações dos participantes envolvidos. Nesta metodologia os dados são recolhidos no ambiente natural dos participantes e enriquecidos pelos seus significados e interpretações, existindo, no entanto, a necessidade de interpretar corretamente estes dados, uma vez que estes não falam por si só, fornecendo assim uma base para o estudo.

O método de estudo de caso surge como uma estratégia de pesquisa adequada para investigar situações específicas e complexas, proporcionando uma compreensão profunda dos processos organizacionais ou fenómenos em estudo. A sua natureza colaborativa, como destacado por Farina e Becker (1997), enfatiza a importância da interação estreita com a organização objeto de estudo para garantir a obtenção de dados relevantes.

Considerando os objetivos a que nos propusemos responder, a metodologia a utilizar neste trabalho é uma metodologia qualitativa com recurso ao estudo de caso, utilizando a Análise de Conteúdo Categorical Temática.

Yin (2010) define o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa destinada a esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões, bem como os motivos que as fundamentam, como foram implementadas e quais os resultados obtidos numa situação específica

É crucial ressaltar que o estudo de caso não procura generalizações, mas sim a construção de narrativas sobre aspetos singulares de uma realidade específica. Ao adotar esta abordagem, é essencial utilizar uma variedade de fontes de informação e procedimentos de coleta de dados, conforme indicado por Patton e Appelbaum (2003), para assegurar a validade e a confiabilidade das conclusões obtidas.

Considerando a intenção de investigar as estratégias adotadas pelas mulheres para conciliar vida profissional e pessoal, conforme indicado por Yin (2010), o estudo de caso é adequado quando se pretende responder a questões que possam elucidar diversos processos organizacionais ou fenómenos em estudo.

Os autores Farina e Becker (1997) ressaltaram a importância de gerir a elaboração de um estudo de caso em estreita colaboração com a organização, objeto de estudo. Esta abordagem colaborativa visa garantir a obtenção dos dados necessários para apresentar uma situação-problema que exija tomada de decisão. Isto deve-se ao fato de que o levantamento de dados

relevantes muitas vezes só pode ser realizado dentro do contexto da própria organização analisada.

É importante ressaltar, conforme afirmado por Flybjerg (2004), que o objetivo do estudo de caso não é a generalização, mas sim a construção de narrativas sobre aspetos singulares de uma realidade específica na sua totalidade. Gil (2008) enfatiza que o estudo de caso possibilita a compreensão de uma situação ou fenómeno num determinado contexto, estabelecendo bases para investigações posteriores mais sistemáticas e precisas. Eisenhart (1989, como citado em Yin, 2010) também sugere que os estudos de caso podem servir diversos propósitos, incluindo descrever teorias, testar teorias ou gerar teorias.

Patton e Appelbaum (2003) argumentam que o método de estudo de caso utiliza uma variedade de procedimentos, sendo um método de trabalho intensivo que demanda a utilização de múltiplas fontes de informação, o que contribui para a validade e confiabilidade das conclusões obtidas.

Ao utilizar o método do estudo de caso, como mencionado por Collis e Hussey (2005, como citado em Toledo & Shiaishi, 2009), é essencial seleccionar uma única unidade de análise, seja uma organização ou um grupo de trabalhadores (no caso, mulheres) dentro dessa organização. Assim, neste estudo, será adotado o método de estudo de caso, conforme definido por Yin (2010, p. 39), como uma “investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. Embora os estudos de caso herdem características da pesquisa qualitativa, eles seguem a lógica das etapas de coleta, análise e interpretação de informações típicas dos métodos qualitativos (Meirinhos & Osório, 2016).

Em síntese, este estudo adota uma abordagem metodológica rigorosa e multidimensional, com recurso ao método do estudo de caso, por se tratar de um estudo realizado num contexto organizacional concreto que pretendemos analisar de forma intensiva e em profundidade uma determinada realidade. Considera-se, assim, mais eficaz para investigar e compreender as complexidades das estratégias de conciliação do trabalho com a vida pessoal das mulheres dentro de uma organização específica.

2.3 Técnicas de Recolha de Dados

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2013), é crucial que as técnicas de recolha de dados sejam capazes de sintetizar todas as informações necessárias para testar as hipóteses, por meio da conceção de instrumentos adequados. Esses instrumentos podem assumir a forma de questionários ou entrevistas, mas para que forneçam os dados desejados, as perguntas devem ser cuidadosamente definidas e formuladas.

Para Yin “uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso são as entrevistas” (2010, p. 133). Entrevista pode ser definida como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação (Gil, 2008, p. 110). Enquanto técnica de recolha de dados a entrevista é bastante adequada para obter informações acerca do que as pessoas sabem creem, sentem ou desejam bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito de determinadas situações. (Gil, 2008). As entrevistas dividem-se em: não estruturada, estruturada ou semiestruturada.

A entrevista estruturada segue um conjunto fixo de perguntas, mantendo ordem e redação consistentes para todos os entrevistados. Devido à capacidade de tratar os dados quantitativamente, essas perguntas são frequentemente denominadas de questionário (Gil, 2008). Na entrevista não estruturada, ocorre uma conversa mais livre, dentro dos limites do objeto de estudo. O entrevistador “apresenta brevemente o objetivo e o sentido da conversa, e seu interlocutor discorre à vontade sobre o tema” (Minayo & Costa, 2018, p. 142). Já a entrevista semiestruturada, permite a elaboração de um roteiro com questões pré-determinadas e outras abertas, permitindo ao entrevistador um maior controlo sobre os tópicos a serem abordados e, ao mesmo tempo, permite a existência de uma reflexão livre e espontânea do entrevistado sobre os tópicos assinalados.

A entrevista semiestruturada é frequentemente utilizada nas pesquisas sociais. Segundo Quivy e Campenhoudt (2013), neste tipo de abordagem metodológica, o pesquisador formula perguntas abertas que orientam a entrevista, permitindo que os entrevistados expressem livremente as suas ideias sobre o tema em questão. Esta liberdade possibilita que os entrevistados utilizem conceitos próprios e organizem as suas respostas na ordem que preferirem. Para este estudo, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas, uma vez que o objetivo é investigar práticas adotadas por mulheres na conciliação entre vida profissional e pessoal.

Para a realização do estudo foram entrevistadas mulheres trabalhadoras da organização, para saber quais as práticas de conciliação que desenvolvem e quais os principais desafios que enfrentam, bem como chefias com o intuito de aprofundar a compreensão das políticas organizacionais que facilitam a conciliação entre trabalho e vida pessoal para as suas trabalhadoras.

Segundo Sousa e Baptista (2011), é dever ético do investigador informar os participantes sobre diversos aspetos, como o processo de investigação, a divulgação dos resultados, o respeito aos direitos dos participantes, a proteção contra danos resultantes dos dados, entre outros.

As entrevistas são gravadas e o entrevistador tomará notas simultaneamente, para posterior transcrição e análise mais aprofundada (Quivy & Campenhoudt, 2013). Os dados obtidos nas entrevistas são transcritos. De acordo com Stake (2012), a transcrição das entrevistas deve ser examinada de forma a analisar os dados obtidos.

De acordo com Guerra (2006), é essencial definir qual a melhor abordagem para analisar os dados recolhidos, tendo em conta a natureza e os objetivos do estudo. Quivy e Campenhoudt (2013) ressaltam a importância de adotar métodos consistentes para evitar que o pesquisador interprete os dados com base nos seus próprios valores e ideias preconcebidas.

Foi criado um Guião de Entrevista (Apêndice A e B), bem como um “Consentimento Informado” (Apêndice C), que foi entregue a cada uma das entrevistadas (e devolvido assinado).

O Guião de Entrevista foi concebido tendo em consideração os objetivos do estudo e foi dividido em:

- Dados Sociodemográficos
- Políticas Organizacionais para a Conciliação
- Eficácia das Políticas
- Práticas Adotadas para Conciliação
- Desafios
- Importância da Rede de Apoio
- Negociação de Benefícios
- Resultados da Negociação
- Perceção da Organização
- Conclusão

Onde cada categoria inclui questões que respondem ao tema em assunto.

2.4 Técnicas de Tratamento de Dados

No presente estudo, foi utilizada a análise de conteúdo categorial temática, que permite analisar de forma sistemática informações e testemunhos que possuem profundidade e complexidade. Ao utilizarmos este método, pretende-se conciliar as exigências do rigor metodológico com a criatividade, uma tarefa nem sempre simples de alcançar (Quivy e Campenhoudt, 2013).

Para Guerra (2006, p. 62), “a análise de conteúdo é uma técnica e não um método (...)”. A análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva, que procura relatar o que foi narrado, e uma dimensão interpretativa, que surge das interrogações do analista em relação ao objeto de estudo,

recorrendo a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência.

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é uma das técnicas mais antigas e largamente utilizada, podendo assumir diversas formas, tais como análise categorial, de avaliação, de enunciação, e expressão. Nesta técnica, o texto é dividido em unidades e categorias que possibilitam uma investigação ágil e eficaz dos temas. A análise de conteúdo é considerada por Flick (2005) um dos procedimentos clássicos para examinar material escrito, independentemente de sua origem, e tem como objetivo primordial a simplificação do material através da aplicação de categorias. Guerra (2006) salienta a importância desta técnica pois permite descrever situações específicas e interpretar o discurso dos entrevistados.

3 Estudo de Caso numa Grande Empresa de Distribuição

3.1 Apresentação da Empresa

Com uma trajetória que remonta a mais de quatro décadas, a organização XYZ (por questões de anonimato foi atribuído um nome fictício) estabeleceu-se inicialmente como uma atividade empresa de serviços públicos em Portugal e evoluiu para se tornar uma referência global na liderança da transição energética.

O seu crescimento ao longo dos anos reflete a capacidade de adaptação e inovação, permitindo-lhe expandir as suas operações para cinco regiões geográficas estratégicas: Ibéria, Europa, América do Sul, América do Norte e Ásia-Pacífico.

Atualmente, a organização conta com uma força de trabalho diversificada, composta por aproximadamente 13.000 colaboradores de mais de 60 nacionalidades, e está presente em 29 países, divididos da seguinte forma: 8435 trabalhadores na Europa, 3133 na América do Sul, 1073 na América do Norte e 400 em Singapura (XYZ, 2023). Esta diversidade não só fortalece a sua capacidade de inovação, como também promove uma cultura inclusiva e global, fatores essenciais para o seu sucesso contínuo.

Reconhecida como *Top Employer* em diversas regiões onde opera, a organização distingue-se pela criação de um ambiente de trabalho que valoriza o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus trabalhadores. O reconhecimento externo é corroborado pela sua inclusão, pelo terceiro ano consecutivo, no prestigiado *Índice de Igualdade de Género da Bloomberg*. Este índice reflete o compromisso da organização em promover a igualdade de género e em criar um local de trabalho cada vez mais diversificado e inclusivo.

Com uma representação feminina de 28,8% no total de colaboradores e 29% em cargos de liderança, a organização demonstra um progresso contínuo na promoção de uma maior equidade de género, contribuindo assim para um ambiente corporativo mais justo e equilibrado (Quadro 1).

Quadro 1 – Prioridades Estratégicas da Organização XYZ

Objetivo	2023	Meta 2026	Ambição 2030
Acidentes fatais	5	0	0
Colaboradores femininos	29%	31%	35%
Liderança feminina	29%	31%	35%

(Fonte: Relatório Anual Integrado 2023)

3.2 Políticas de Conciliação Adotadas pela Organização

A conciliação entre a vida profissional e pessoal tem vindo a ser reconhecida como um pilar fundamental para a criação de ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e sustentáveis. O equilíbrio entre estas duas esferas da vida de um trabalhador não é apenas uma questão de bem-estar individual, mas também um elemento essencial para a competitividade das empresas e a construção de uma sociedade mais justa. Organizações que adotam políticas que promovem este equilíbrio demonstram uma compreensão profunda da interdependência entre a satisfação pessoal dos colaboradores e o desempenho organizacional.

As iniciativas que promovem a conciliação entre a vida pessoal e profissional, juntamente com a adoção de uma política de inclusão e equidade, demonstram que a organização está não só a construir um ambiente de trabalho mais diverso e inclusivo, como também a contribuir para uma sociedade mais justa. Através da flexibilidade, respeito pelas diferenças e promoção da igualdade de oportunidades, a organização não apenas garante o bem-estar dos seus trabalhadores, mas também potencia o seu desempenho e a sua competitividade no mercado.

A organização XYZ tem investido nos últimos anos na representatividade de género, sendo que 29% dos trabalhadores são mulheres. Ao garantir esta representatividade, a organização pretende diminuir estereótipos que são prejudiciais e limitativos da sociedade.

Conforme descrito no documento da organização XYZ (2023, p. 26), a organização adotou *“um conjunto de medidas de flexibilidade e conciliação pensadas para apoiar as nossas pessoas na produtividade do seu trabalho e na conciliação das responsabilidades do dia-a-dia materializado no novo modelo de trabalho híbrido. Este modelo considera a possibilidade de pessoas colaboradoras, em funções compatíveis, trabalharem remotamente dois dias por semana.”*

A organização concede aos seus trabalhadores dois dias adicionais de férias (em Portugal), o dia de aniversário, tolerância de ponto nos dias associados ao Carnaval, Natal e Páscoa (Portugal) e a ‘Flex Friday’ que permite aos trabalhadores, que tenham horário flexível, usufruir das tardes de sexta-feira, desde que sejam cumpridas as horas laborais e objetivos semanais.

A organização tem uma plataforma que integra toda a informação sobre os protocolos do Programa Conciliar. Este programa proporciona aos trabalhadores da XYZ, condições mais vantajosas na aquisição de produtos e serviços das entidades com as quais a organização tem protocolo e que representam diferentes setores de atividade.

No que respeita ao apoio à Parentalidade, as medidas são apresentadas no quadro seguinte.

Quadro 2 – Medidas de Apoio à Parentalidade

Medidas	Descrição da Medidas
Estacionamento para Pessoas Grávidas	Uma iniciativa que permite às pessoas grávidas utilizar o estacionamento nos edifícios de trabalho da XYZ ou num parque de estacionamento próximo do seu local de trabalho, durante o terceiro trimestre de gravidez.
Dispensa a Pessoas Gestantes	Dispensa às pessoas gestantes até um máximo de 15 dias de calendário no período imediatamente anterior à data prevista para o parto, sem qualquer repercussão na remuneração.
Celebrar o Nascimento e a Adoção	Cada nascimento ou adoção de um filho ou uma filha de pessoas colaboradoras no ativo é celebrado com uma lembrança oferecida à nova mãe ou novo pai bem como, caso assim seja solicitado, a atribuição do primeiro pé-de-meia no valor de 500€, depositado na conta bancária da mãe ou do pai.
Kit Novos Pais	Um guia que apoia a fase antes, durante e depois do nascimento ou da adoção com as informações legais necessárias e os benefícios que a empresa disponibiliza nesta nova fase de vida.
1º Dia de Escola	Dispensa de trabalho às pessoas trabalhadoras com filhas ou filhos e/ou netas ou netos até aos 12 anos de idade, no primeiro dia de aulas de cada ano letivo.
Campos de Férias	Uma iniciativa com mais de 80 anos em Portugal, que tem proporcionado boas memórias a várias gerações de crianças e jovens, que recordam estes momentos de lazer e aprendizagem com alegria.
Dia da Família	Uma das empresas do Grupo organiza anualmente, em Portugal, tem uma iniciativa em que convida os filhos dos trabalhadores a passar meio-dia na empresa para participar numa atividade e conhecer melhor o local onde o seu pai ou mãe trabalha. Desde 2018, esta iniciativa já teve 7 edições. Entre 2023 e 2024, contou com o envolvimento de cerca de 69 participantes.
ECH Camps	Campos tecnológicos destinados a crianças dos municípios próximos às instalações da XYZ, em Espanha, focados na digitalização e nas novas tecnologias. Esta iniciativa, com ênfase na participação de raparigas, decorre durante o verão para facilitar a conciliação entre a vida pessoal e profissional dos pais e cuidadores. Em 2024, o programa conta com cerca de 20 crianças inscritas.”

Fonte: Adaptado de XYZ, 2023

A organização XYZ acredita que conciliar vida pessoal e profissional é essencial para construir uma organização mais competitiva e “*uma sociedade mais justa, baseada na flexibilidade, respeito e igualdade de oportunidades*” (XYZ, 2023). A organização foi novamente reconhecida pela *Fundación Másfamilia* como uma empresa que promove a conciliação familiar e profissional, através da certificação *efr* (empresa familiarmente responsável), agora atribuída ao grupo como um todo. Essa certificação, recebida pela organização desde 2013, ganhou em 2023 uma dimensão global, reafirmando a qualidade das iniciativas voltadas à conciliação entre a vida pessoal e profissional em todos os mercados onde o grupo está presente.

A organização, enquanto Entidade certificada como *Empresa Familiarmente Responsável (efr)*, desenvolveu múltiplas iniciativas, relacionadas com flexibilidade laboral, respeito pelos diferentes contextos pessoais e promoção de igualdade de oportunidades para todos os trabalhadores,

entre outras (ver Quadro 3). Este conjunto de ações visa assegurar que os trabalhadores possam conciliar os desafios profissionais com as exigências da sua vida pessoal, sem sacrificar a sua saúde mental ou o seu bem-estar emocional.

Quadro 3 - O que Pensam os Trabalhadores da Organização XYZ

83%	Considera ter flexibilidade no trabalho para conciliar a sua vida pessoal e profissional
83%	Está confortável para expressar opiniões diferentes da sua equipa
79%	Acredita que todos os colaboradores são tratados da mesma forma, independentemente das suas condições e caraterísticas

Fonte: Adaptado de XYZ, 2023

A flexibilidade é uma das pedras angulares das políticas organizacionais que promovem a conciliação entre a vida pessoal e profissional. Neste sentido, a organização reconhece a importância de oferecer condições de trabalho que permitam aos trabalhadores adaptar os seus horários e responsabilidades, de modo a responder tanto às exigências da sua vida pessoal quanto às necessidades da organização. Este tipo de flexibilidade não só aumenta a satisfação dos trabalhadores, como também reforça a sua produtividade e lealdade à empresa.

Em 2023, houve um fortalecimento das medidas globais de flexibilidade já estabelecidas, que foram bem recebidas pelos trabalhadores, situação que foi comprovada pelos resultados obtidos nos inquéritos realizados sobre o clima organizacional, onde a maioria demonstrou satisfação com o modelo de trabalho híbrido (82%) e com a iniciativa "Flex Fridays" (83%). Além disso, 95% dos trabalhadores afirmaram sentir-se produtivos no ambiente de trabalho híbrido (*in XYZ, 2023*). Neste mesmo ano, a estratégia global de bem-estar continuou a ser promovida, e foi estruturada em cinco pilares: bem-estar físico, social, profissional, financeiro e emocional. Para atingir esses objetivos, foram realizadas campanhas de sensibilização globais, tais como "*Diversity & Well-being Moments*" e "*Mind Your Mind*", com o intuito de incentivar hábitos saudáveis, aumentar a responsabilidade dos líderes da organização e lembrar os trabalhadores sobre os canais de apoio disponíveis.

Nas Figuras 1, que constam do Anexo A, apresentamos as representatividades de género da organização XYZ.

4 Análise e Discussão dos Resultados

As políticas de conciliação entre vida pessoal e profissional têm-se tornado um pilar para o bem-estar e produtividade dos trabalhadores. Neste estudo, utilizamos uma abordagem de análise de conteúdo categorial temática para examinar as percepções de trabalhadoras de uma organização sobre políticas de conciliação da vida profissional e pessoal. O objetivo geral é analisar as práticas adotadas pelas mulheres para a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional. O método de análise de conteúdo categorial temático utilizado neste estudo permite a categorização das respostas das trabalhadoras em diferentes temáticas, facilitando a identificação de padrões de comportamento, desafios comuns e as estratégias mais adotadas. Foram realizadas entrevistas a 13 trabalhadoras de uma Grande Empresa de Distribuição (ver Apêndice F), e o conteúdo foi categorizado em temas centrais, tendo em conta os objetivos gerais e específicos do estudo: políticas organizacionais, práticas de conciliação, rede de apoio, negociação e percepções sobre a eficácia das medidas adotadas (ver Apêndice D).

4.1 Caracterização Sociodemográfica das Entrevistadas

No presente capítulo apresentam-se os dados sociodemográficos de um grupo de trabalhadoras da organização XYZ. Estes dados fornecem uma visão abrangente sobre diversos aspetos que influenciam o perfil das trabalhadoras, tais como idade, habilitações literárias, cargos, estado civil e composição familiar, bem como a dinâmica do regime e horário de trabalho. Ao compreender estas variáveis, é possível identificar padrões e diferenças que influenciam tanto o desempenho organizacional quanto a satisfação individual.

A presente caracterização refere-se aos dados sociodemográficos das 13 mulheres entrevistadas e teve em conta as seguintes dimensões: diferentes níveis de habilitações literárias, cargos e condições laborais, entre outras (Quadro 4).

O grupo apresenta uma média de idade relativamente elevada, com uma presença mais forte de indivíduos na casa dos 40 aos 50 anos. A entrevistada mais nova tem 27 anos (E03), enquanto a mais velha tem 57 (E13), destacando uma diversidade etária significativa que reflete diferentes estágios de vida e carreira. A maioria das entrevistadas possui formação superior, sendo que nove têm licenciatura e duas mestrado. Os cargos ocupados pelas inquiridas são predominantemente posições como Técnico Superior Sénior ou Gestor, sendo que há uma variabilidade considerável nas designações de cargo, como Eletricista, Diretora-Adjunta, Técnica de Gestão Principal e outros. Esta diversidade reflete diferentes níveis de responsabilidade e especialização dentro das suas respetivas áreas de atuação.

No Apêndice E apresenta-se com maior detalhe os perfis das entrevistadas.

Quadro 4 – Dados Sociodemográficos das Entrevistadas

	Idade	Habilitações Literárias	Cargo Atual	Tempo de Deslocação entre a Empresa e a Residência	Estado Civil	Composição do Agregado Familiar	Há quanto tempo está na empresa?	Horário de trabalho (presencial, híbrido ou teletrabalho)
E01	53	Licenciatura	Técnico Superior Sênior	1h15m	Divorciada	1. A própria	20	Híbrido. 9h-18h
E02	53	Licenciatura	Gestora de Área	1h30m	Casada	3. Marido e filha	28	Híbrido. 9h-18h mas faço mais horas
E03	27	12º Ano	Eletricista	1h	Solteira	4. Pais e irmão	2	Presencial. 9h-18h
E04	46	Licenciatura	Especialista Sênior. Economista	20min	Casada	9. Marido, 5 filhos e os pais	20	Híbrido. Horário flexível, sendo que eu costumo trabalhar das 9.30 até às 17.30/18h
E05	47	Licenciatura	Diretora-Adjunta	20min	Casada	4. Marido e 2 filhos	17	Híbrido. começamos pelas 9h30m/10h e por volta das 18h30 terminamos.
E06	49	Licenciatura	Diretora	10min	Casada	6. Marido e 4 filhos.	15	Híbrido. 8h30m/19h
E07	43	Licenciatura	Técnico Superior Especialista	20/30min	Casada	4. Marido e 2 filhos	8	Híbrido. 9h/18h
E08	29	Mestrado	Técnico Superior	30min	Solteira	1. A própria	3	Híbrido. 9h/18h
E09	32	Mestrado	Técnico Superior Sênior	1h	União de fato	3. Companheiro e filho	7	Teletrabalho. 9h/18h
E10	39	Licenciatura	Técnico Superior Sênior	1h	União de fato	3. Companheiro e filho	13	Teletrabalho. 9h/17h30m. Eu ainda estou com redução de horário por ainda amamentar, portanto, tenho direito a redução de 2 horas por dia. Não estou a cumprir infelizmente, mas tento neste momento não exceder o que é o nosso horário completo de trabalho.
E11	50	12º Ano	Técnica de Gestão Principal	1h30m	Divorciada	2. Eu e o meu filho	31	Híbrido. Se estiver em casa, faço 9h/18h30 ou 19h, depende. Se estiver no local de trabalho, faço 9h30m-18h/18h15m.
E12	29	Licenciatura	Técnico Superior Sênior	45min a 1h	Solteira	1. A própria	4	Híbrido. Desde as 9h, às vezes, um pouco antes das 9h, até às 19h ou 20h.

Quadro 4 – Dados Sociodemográficos das Entrevistadas

	Idade	Habilitações Literárias	Cargo Atual	Tempo de Deslocação entre a Empresa e a Residência	Estado Civil	Composição do Agregado Familiar	Há quanto tempo está na empresa?	Horário de trabalho (presencial, híbrido ou teletrabalho)
E13	57	Licenciatura	Técnico Superior Sênior	30min	Casada	4. Marido, filha e mãe.	31	Híbrido. Não tenho aquele horário das 9h às 17h ou 18h. Eu estou sempre a trabalhar. Estou sempre a conciliar o trabalho com a minha vida pessoal.

Quanto ao estado civil, há uma predominância de inquiridas casadas (sete), enquanto outras três estão em união de facto, duas são divorciadas e duas são solteiras. No que toca à composição do agregado familiar, verifica-se uma média de 2 a 4 membros por família, sendo comuns os agregados compostos por cônjuges e filhos.

O tempo de permanência das inquiridas na organização varia entre 2 e 31 anos, revelando uma vasta gama de experiências no contexto laboral. Algumas entrevistadas têm um vínculo relativamente recente, enquanto outras possuem uma ligação duradoura com a organização.

Relativamente ao regime de trabalho, a maioria das inquiridas trabalha em regime híbrido, combinando trabalho presencial com teletrabalho. Apenas a entrevistada E03, trabalha exclusivamente de forma presencial, enquanto outras duas, (E09 e E10), desempenham exclusivamente funções em regime de teletrabalho. Os horários variam entre as 9h e as 18h, com alguns casos de horários mais flexíveis ou extensos, dependendo da função e da situação pessoal das inquiridas.

Em resumo, a amostra analisada apresenta uma diversidade sociodemográfica significativa, com destaque para a variedade de idades, formações académicas e configurações familiares, o que reflete a diversidade da força de trabalho contemporânea, bem como a flexibilização dos horários e regimes de trabalho.

Passaremos no ponto seguinte a desenvolver os resultados da análise de conteúdo categorial temática apresentando as tendências identificadas para cada categoria, através do discurso das entrevistadas.

4.2 Políticas Organizacionais

A análise das entrevistas permitiu identificar as seguintes categorias: regime de trabalho, flexibilidade de horário, benefícios para a maternidade, apoio familiar e programas de bem-estar, comunicação interna, eficácia das políticas e sugestões de melhoria.

➤ Regime de Trabalho

Em relação à categoria Regime de Trabalho, a organização adota um modelo híbrido que exige a presença dos trabalhadores no escritório três dias da semana, mas oferece flexibilidade para adaptar os dias presenciais. Além disso, há iniciativas específicas para apoiar trabalhadoras grávidas, permitindo-lhes trabalhar remotamente durante o período da gestação.

No que respeita a esta categoria, identificámos as seguintes subcategorias: trabalho híbrido, flexibilidade no regime híbrido, teletrabalho para grávidas, como podemos verificar a partir das seguintes citações:

“Regime híbrido. No fundo, existe a obrigatoriedade de vir 3 dias por semana ao escritório.” E04

“Quando se está grávida, a empresa tem iniciativas de apoio para ficar em teletrabalho.” E09

Sistematizamos as subcategorias referidas no Quadro 5.

Quadro 5 – Regime de Trabalho

Categoria	Subcategoria
Regime de Trabalho	Trabalho híbrido
	Flexibilidade no regime híbrido
	Teletrabalho para grávidas

➤ **Flexibilidade de Horário**

No que diz respeito à categoria da Flexibilidade de horário, a organização implementa diversas políticas, como a “Flex Friday”, que permite que os trabalhadores saiam mais cedo às sextas-feiras, facilitando a conciliação com as responsabilidades pessoais. Também são disponibilizadas horas mensais para tratar de assuntos particulares e há flexibilidade no horário de trabalho, permitindo que os trabalhadores ajustem os seus horários de acordo com suas necessidades. Foram identificadas as seguintes subcategorias: Flex Friday, flexibilidade no horário de trabalho e horário flexível para compromissos pessoais, como enunciado pelas entrevistadas:

“Flex Friday”. E02, E03

“(…) sexta-feira, como temos a Flex Friday, consigo sair mais cedo e vou eu buscá-los”. E07

“Mensalmente temos direito a 4 horas para tratar de assuntos particulares.” E10

“Horário de trabalho flexível.” E11

Sistematizamos as subcategorias referidas no Quadro 6.

Quadro 6 – Flexibilidade Horário

Categoria	Subcategoria
Flexibilidade de Horário	Flex Friday
	Flexibilidade no horário de trabalho
	Horário flexível para compromissos pessoais

➤ **Benefícios para a Maternidade**

No que respeita aos benefícios para a maternidade, a organização disponibiliza vagas de estacionamento prioritárias para grávidas, salas de amamentação, e opções de teletrabalho após o nascimento do bebé, além de um *kit* destinado aos novos pais, demonstrando um compromisso com o suporte à parentalidade.

Nesta categoria foram identificadas as seguintes subcategorias: estacionamento durante a gravidez, sala de amamentação, teletrabalho após o parto e Kit de novos pais, de acordo com as seguintes citações:

“Estacionamento no último trimestre de gravidez.” E02

“Sala para amamentação”. E10

“4 horas mensais para assuntos particulares.” E12

Sistematizamos as subcategorias referidas no Quadro 7.

Quadro 7 – Benefícios para a Maternidade

Categoria	Subcategoria
Benefícios para a Maternidade	Estacionamento durante a gravidez
	Sala de amamentação
	Teletrabalho após o parto
	Kit de novos pais

➤ **Apoio Familiar e Programas de Bem-estar**

O apoio familiar e programas de bem-estar inclui atividades como aulas de yoga e eventos culturais, além do programa “Conciliar”, que apoia os trabalhadores em momentos importantes, como o 1º dia de escola dos filhos. Estas iniciativas visam promover o bem-estar e reforçar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, resultando numa maior satisfação e produtividade.

No que respeita a esta categoria foram identificadas as subcategorias: 1º dia de escola, yoga e atividades culturais, programa Conciliar como podemos verificar a partir das seguintes citações:

“Aulas de yoga. Troca de livros.” E05

“1º dia de escola.” E07

“Há algumas iniciativas do Conciliar, o programa da empresa” E09

Sistematizamos as subcategorias referidas no Quadro 8.

Quadro 8 - Apoio Familiar e Programas de Bem-estar

Categoria	Subcategoria
Apoio familiar e programas de bem-estar	1º dia de escola
	Yoga e atividades culturais
	Programa Conciliar

➤ **Comunicação Interna**

A comunicação interna é facilitada por ferramentas como a intranet e e-mails enviados pelos Recursos Humanos, além de sessões de apresentação que visam manter os trabalhadores informados sobre as políticas e programas disponíveis.

Relativamente a esta categoria, foram identificadas as seguintes subcategorias: intranet, sessões de apresentação e comunicação por e-mail, conforme mencionado pelas entrevistadas:

“Intranet da empresa.” E01

“Intranet da empresa. Sessões de apresentação.” E02

“Intranet da empresa. Comunicação por parte dos RH.” E03

Sistematizamos as subcategorias referidas no Quadro 9.

Quadro 9 - Comunicação Interna

Categoria	Subcategoria
Comunicação Interna	Intranet
	Sessões de apresentação
	Comunicação por e-mail

➤ **Eficácia das Políticas**

Quanto à eficácia das políticas, a análise revela alguns desafios, como a aplicação desigual das políticas entre diferentes áreas da organização e a sobrecarga de trabalho que, em alguns casos, dificulta o aproveitamento de benefícios como a “Flex Friday”. Essas limitações indicam que, embora as políticas sejam positivas, existem barreiras que necessitam de atenção para aumentar sua efetividade.

Nesta categoria identificamos as seguintes subcategorias: eficácia parcial, diferenças de aplicação entre áreas e barreira de sobrecarga de trabalho como se pode verificar a partir das seguintes citações:

“Se não pusermos os limites, obviamente que há sempre dentro da empresa pessoas que querem ultrapassar esse tipo de limites.” E01

“Acredito que nem toda a gente tem essa possibilidade porque há trabalhos que não têm um horário fixo, que é o caso da manutenção (...).” E03

“A Flex Friday é um bocadinho mais difícil, porque podemos usufruir dela, se tivermos tudo entregue, o que nem sempre é possível, dado a quantidade de trabalho que temos.” E08

Sistematizamos as subcategorias referidas no Quadro 10.

Quadro 10 - Eficácia das Políticas

Categoria	Subcategoria
Eficácia das Políticas	Eficácia parcial
	Diferenças de aplicação entre áreas
	Barreira de sobrecarga de trabalho

➤ **Sugestões de Melhoria**

As sugestões de melhoria mencionadas pelas entrevistadas, passam pelo aumento da flexibilidade no teletrabalho e a melhoria na comunicação interna. Outras propostas incluem a ampliação da licença parental e a implementação de uma jornada contínua e mais flexível, o que seria visto como um avanço significativo para melhorar o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e familiares.

As seguintes subcategorias foram identificadas: aumento de flexibilidade no teletrabalho, comunicação clara, licença parental, jornada contínua e flexível, conforme mencionado pelas entrevistadas:

“Em relação ao trabalho híbrido, eu gostaria de não precisar de ir tantas vezes ao escritório.” E07

“A comunicação ao colaborador tem que melhorar.” E09

(...) possibilidade de prolongamento de uma licença de maternidade e paternidade. (...)

Outra coisa que eu valorizava imenso era o tema da jornada contínua.” E10

“Para mim, o ideal seria 3 dias de teletrabalho, 2 dias de trabalho presencial.” E11

Sistematizamos as subcategorias referidas no Quadro 11.

Quadro 11 - Sugestões de Melhoria

Categoria	Subcategoria
Sugestões de Melhoria	Maior flexibilidade no teletrabalho
	Comunicação clara
	Licença parental
	Jornada contínua e flexível

Na análise do objetivo Políticas Organizacionais podemos destacar que a organização está comprometida com a criação de um ambiente de trabalho equilibrado e motivador, implementando políticas que visam a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores. No entanto, também são evidenciados desafios que precisam ser abordados para garantir a eficácia e a equidade das práticas implementadas.

4.3 Práticas Adotadas

A análise das entrevistas permitiu identificar as seguintes categorias: flexibilidade no trabalho, organização e planejamento pessoal, apoio familiar e rede de suporte, separação entre trabalho e vida pessoal, pressão do trabalho, desafios ligados à gestão familiar, estratégias de equilíbrio emocional e consequências da sobrecarga de trabalho.

➤ Flexibilidade no Trabalho

As seguintes subcategorias foram identificadas: Teletrabalho, Horário flexível e Trabalho híbrido conforme mencionado pelas entrevistadas:

“O sistema híbrido, para quem demora algum tempo a chegar ao local onde trabalha, acaba por ser mais fácil.” E1

“(…) se eu tenho que fazer um e-learning ou tenho que fazer um planejamento das reuniões da semana seguinte, prefiro fazer ao fim de semana, ao sábado de manhã ou domingo à noite.” E2

“Olha o teletrabalho, sem dúvida, acabou por ser a maior das estratégias.” E10

No Quadro 12 sistematizamos as subcategorias evidenciadas.

Quadro 12 – Flexibilidade no Trabalho

Categoria	Subcategoria
Flexibilidade no trabalho	Teletrabalho
	Horário flexível
	Trabalho híbrido

➤ **Organização e Planeamento Pessoal**

Para esta categorias as seguintes subcategorias foram identificadas: planeamento semanal de atividades, uso de pausas para tarefas domésticas e partilha do trabalho doméstico com o cônjuge (Quadro 13)., conforme mencionado pela entrevistadas:

“Seja o preparar ao fim de semana as refeições da semana, seja aproveitar os dias em que estou em casa, (...) e vou pôr uma máquina lavar, vou estender uma máquina para também conseguir aliviar o meu fim de semana.” E08

“(...) tem a ver com a organização das refeições. Tentamos fazer um planeamento durante o fim de semana para que a semana também corra melhor.” E10

“(...) nos dias que eu vou ao escritório e chego a casa quase às 20h, preparar os jantares nos domingos anteriores.” E11

Quadro 13 – Organização e Planeamento Pessoal

Categoria	Subcategoria
Organização e planeamento pessoal	Planeamento semanal de atividades
	Uso de pausas para tarefas domésticas
	Partilha do trabalho doméstico com o cônjuge

➤ **Apoio Familiar e Rede de Suporte**

As seguintes subcategorias foram identificadas: apoio de familiares para cuidar dos filhos e divisão de responsabilidades com o cônjuge (Quadro 14)., conforme mencionado pela entrevistadas:

“Sim, tenho a minha sogra e a minha cunhada que, pontualmente, se eu tenho viagens a Lisboa podem ir buscar os miúdos à escola, deixá-los em casa.” E04

“Eu tenho uma rede de apoio que são os avós maternos e os avós paternos.” E05

“(...) o meu marido na parte pessoal que no fundo é a grande rede de apoio.” E13

Quadro 14 – Apoio Familiar e Rede de Suporte

Categoria	Subcategoria
Apoio familiar e rede de suporte	Apoio de familiares para cuidar dos filhos
	Divisão de responsabilidades com o cônjuge

➤ **Separação entre Trabalho e Vida Pessoal**

As seguintes subcategorias foram identificadas: Não levar trabalho para casa e Rigor no horário de trabalho (Quadro 15)., conforme mencionado pela entrevistadas:

“Chego a encerrar, portanto, o PC às horas que deve ser (...).” E01

“Ao deixar o computador na empresa, permite-me afastar um bocado do ritmo de trabalho do dia a dia.” E03

Quadro 15 – Separação entre Trabalho e Vida Pessoal

Categoria	Subcategoria
Separação entre trabalho e vida pessoal	Não levar trabalho para casa
	Rigor no horário de trabalho

➤ **Pressão do Trabalho**

As seguintes subcategorias foram identificadas: Incapacidade de dar por terminado o dia de o trabalho, picos de trabalho, gestão da energia e stress, ansiedade devido ao excesso de trabalho, perfeccionismo, pressão para entregar mais que os colegas homens (Quadro 16), conforme mencionado pela entrevistadas:

“O conseguir encerrar o computador no horário.” E01

“Eu costumo dizer que a minha consciência pesa toneladas e eu quando faço alguma coisa que acho que não está bem feito aquilo fica ali a martelar na cabeça (...).” E02

“(...) eu acho que nós, Mulheres, sobretudo estando em cargos de gestão precisamos de entregar o dobro daquilo que entrega um homem para conseguir chegar à mesma coisa.” E05

“De 3 em 3 meses temos um pico muito intenso, mais ou menos de 2 semanas (...).” E08

“Às vezes estou tão desorientada nisto tudo que fico cheia de tonturas. Os médicos dizem que é da ansiedade.” E13

Quadro 16 – Pressão do Trabalho

Categoria	Subcategoria
Pressão do trabalho	Incapacidade de dar por terminado o dia de o trabalho
	Picos de trabalho
	Gestão da energia e stress
	Ansiedade devido ao excesso de trabalho
	Perfeccionismo
	Pressão para entregar mais que os colegas homens

➤ **Desafios Ligados à Gestão Familiar**

As seguintes subcategorias foram identificadas: manter a produtividade, apoio familiar, autossuficiência dos filhos (Quadro 17)., conforme mencionado pela entrevistadas:

“Quando a minha filha era mais pequena, eu beneficiei muito da ajuda dos meus pais (...). E02

“Com as duas mais velhas (...), quando são aquelas consultas dos aparelhos dos dentes, deixá-las e esperar cá fora, porque vão só a consulta (...). E04

“Acredito que isto depende de pessoa para pessoa (...) mas às vezes parece que é um bocado complicado voltar a ser a mesma profissional e na verdade, o trabalho aparece igualmente feito com a mesma qualidade (...).” E09

Quadro 17 – Desafios Ligados à Gestão Familiar

Categoria	Subcategoria
Desafios ligados à gestão familiar	Manter a produtividade
	Apoio familiar
	Autossuficiência dos filhos

➤ **Estratégias de Equilíbrio Emocional**

As seguintes subcategorias foram identificadas: tentativa de criar equilíbrio através de hobbies, organização do tempo para atividades físicas e dificuldade em dizer não (Quadro 18)., conforme mencionado pela entrevistadas:

“(...) a ler ou a fazer jardinagem ou arranjar a algumas escapatórias que me ajudem a libertar a cabeça do trabalho.” E02

“O Não é tão importante e é uma coisa que nos foi tirada, sobretudo a nós Mulheres.” E05

“Sexta-feira à tarde, posso ter a prática de exercício físico que eu quiser (...)” E11

Quadro 18 – Estratégias de Equilíbrio Emocional

Categoria	Subcategoria
Estratégias de equilíbrio emocional	Tentativa de criar equilíbrio através de hobbies
	Organização do tempo para atividades físicas
	Dificuldade em dizer não

➤ **Consequências da Sobrecarga de Trabalho**

As seguintes subcategorias foram identificadas: dificuldade em usufruir do tempo livre permitido, desgaste físico e mental e redução de tempo para a família (Quadro 19), conforme mencionado pelas entrevistadas:

“(...) se estivesse a morar com os meus pais, eu acho que eles passavam 2 meses quase sem me ver e sem interagir comigo.” E08

“Os desafios são mais desafios no campo psicológico, tendo em conta que não me sobra durante a semana muito tempo para outras práticas para além do trabalho.” E11

“Para mim é sempre a tentativa de se tiver alguma situação pessoal, eu sei que vou acumular mais trabalho.” E12

Quadro 19 – Consequências da Sobrecarga de Trabalho

Categoria	Subcategoria
Consequências da sobrecarga de trabalho	Dificuldade em usufruir do tempo livre permitido
	Desgaste físico e mental
	Redução de tempo para a família

As experiências descritas pelas entrevistadas demonstram que todas utilizam uma variedade de estratégias no que respeita aos desafios que enfrentam na conciliação entre a vida profissional e pessoal. A flexibilidade no trabalho, como o teletrabalho e o horário flexível, é uma prática fundamental para a gestão eficaz do tempo e das responsabilidades. A organização e planeamento pessoal revelam-se essenciais, com destaque para a utilização de pausas para tarefas domésticas e o planeamento das refeições semanais.

Adicionalmente, o apoio familiar e a rede de suporte, principalmente constituída por cônjuges e familiares, têm um papel determinante neste equilíbrio.

No entanto, mesmo com estas práticas e redes de apoio, persistem desafios, como a separação efetiva entre trabalho e vida pessoal, a pressão de ter um desempenho excelente, especialmente em comparação com colegas do sexo masculino, e a gestão da sobrecarga emocional e física.

Assim, as práticas adotadas refletem uma tentativa contínua e complexa de equilíbrio, que, apesar das estratégias aplicadas, por vezes é insuficiente para mitigar o impacto da sobrecarga laboral e das responsabilidades familiares, evidenciando a necessidade de um apoio mais estruturado e políticas organizacionais que respondam a estas necessidades de forma eficaz.

4.4 Rede de Apoio

Neste capítulo, aborda-se a importância da rede de apoio na conciliação entre vida profissional e pessoal. Os testemunhos das entrevistadas, evidenciam que a presença de um suporte familiar e profissional contribui para a gestão das suas responsabilidades e para o seu bem-estar emocional. São apresentadas as diversas formas de apoio recebidas, desde o apoio dos familiares até ao suporte dos colegas e das hierarquias, bem como as dificuldades enfrentadas na ausência desta rede.

A análise das entrevistas permitiu identificar as seguintes categorias: rede de apoio, dificuldades sem rede de apoio e importância da rede de apoio.

➤ Rede de Apoio

As seguintes subcategorias foram identificadas: Família direta (pais, sogros e cunhados, cônjuge e filhos mais velhos), colegas e hierarquia (Quadro 20)., conforme mencionado pela entrevistadas:

“(...) essa compreensão por parte das hierarquias que representam a empresa, e que me ajudou, na fase em que eu necessitei mais de ter essa essa flexibilidade (...). E02

“Sim, tenho os colegas na mesma situação que dá para agilizar um bocado a parte, pelo menos da disponibilidade.” E03

“A minha mais velha tem 21, outro com 19. Se a mais nova precisar, já eles tomam conta, já eles vão buscar.” E06

Quadro 20 – Rede de Apoio

Categoria	Subcategoria
Rede de apoio familiar	Família direta (pais, sogros e cunhados, cônjuge e filhos mais velhos)
Rede de apoio profissional	Colegas
	Hierarquia

➤ **Dificuldades Sem Rede de Apoio**

As seguintes subcategorias foram identificadas: dificuldades na conciliação de responsabilidades e impacto no bem-estar (Quadro 21)., conforme mencionado pela entrevistadas:

“Acho que seria mais cara, é só isso. É só a única diferença.” E05

“Sim, ia cair e não ia conseguir. Teríamos de abdicar de ginásios ou outras coisas (...). E09

“Não. Totalmente impossível no meu caso. Nunca poderia ter dado à empresa o que dei, se não tivesse tido essa rede de apoio (...). E11

Quadro 21 – Dificuldades sem Rede de Apoio

Categoria	Subcategoria
Dificuldades sem rede de apoio	Dificuldades na conciliação de responsabilidades
	Impacte no bem-estar

➤ **Importância da Rede de Apoio**

As seguintes subcategorias foram identificadas: gestão diária e apoio emocional (Quadro 22)., conforme mencionado pela entrevistadas:

“(...) a minha rede de apoio existe, mas muitas das vezes é para algumas situações que vivo no trabalho, ou que não estou tão bem, ou que estou mais ansiosa, estressada (...). E01

“A rede de apoio evitava que eu tivesse que faltar, porque ficavam com a miúda quando era pequena.” E02

“É fundamental e posso considerar-me sortuda, privilegiada porque o facto de ter o suporte da minha mãe foi fundamental para eu conseguir ter os filhos que gostava de ter tido.” E06

Quadro 22 – Importância da Rede de Apoio

Categoria	Subcategoria
Importância da rede de apoio	Gestão diária
	Apoio emocional

Em suma, a rede de apoio revela-se crucial para as trabalhadoras, proporcionando-lhes a flexibilidade e o suporte emocional necessários para gerir as suas vidas profissionais e pessoais de forma equilibrada. Sem esse apoio, as dificuldades de conciliar responsabilidades tornam-se

mais evidentes, impactando o seu bem-estar. Assim, conclui-se que a existência de uma rede de suporte eficaz é um fator determinante para a satisfação e a continuidade das mulheres no mercado de trabalho.

4.5 Negociação

Este capítulo aborda a dinâmica da negociação no contexto profissional, especialmente no que diz respeito à conciliação entre a vida pessoal e profissional de trabalhadoras. Esta análise foca-se nas percepções das trabalhadoras acerca das suas experiências de negociação, destacando os desafios enfrentados, bem como as habilidades necessárias para alcançar acordos satisfatórios que contribuam para a melhoria da qualidade de vida e para o aumento da produtividade.

A análise das entrevistas permitiu identificar as seguintes categorias: rede de apoio, dificuldades sem rede de apoio e importância da rede de apoio.

➤ Negociação

As seguintes subcategorias foram identificadas: apoio da hierarquia, ajuste de horários de trabalho, compromisso e reciprocidade com a empresa, melhoria da qualidade de vida, aumento de produtividade e negociações recusadas (Quadro 23)., conforme mencionado pela entrevistadas:

“(...) acho que a empresa tem sido flexível e de certa forma, esta flexibilidade que eles me dão eu retribuo com o meu trabalho porque estou muito mais produtiva desta forma do que se não houvesse esta flexibilidade.” E02

“Tive que ficar duas semanas em teletrabalho e isso foi a única coisa que eu tive que pedir sim.” E04

“Tenho três casos de mães recentes na equipa e todas elas vieram negociar qualquer coisa.” E06

“(...) informei a minha hierarquia que ou teria de baixa ou teria de conseguir ir trabalhar num sítio que fosse mais próximo da minha área de residência para poder dar apoio à minha mãe.” E11

Quadro 23 – Negociação

Categoria	Subcategoria
Negociação	Apoio da hierarquia
	Ajuste de horários de trabalho
	Compromisso e reciprocidade com a empresa
	Melhoria da qualidade de vida
	Aumento de produtividade
	Negociações recusadas

➤ **Barreiras e Desafios**

As seguintes subcategorias foram identificadas: hierarquias inflexíveis, processos de decisão centralizados e resistência a teletrabalho e licenças prolongadas (Quadro 24)., conforme mencionado pela entrevistadas:

“Tudo o que seja fora daquilo que está estipulado para todos, se tentarmos ir por uma situação de formalização Hoje em dia, é muito difícil que ela seja aceite.” E01

“Tenho colegas meus que são completamente contra o teletrabalho continuam a achar quem está em teletrabalho não está a trabalhar.” E06

“Não foi uma negociação bem sucedida, porque me disse que não podia fazer nada.” E09

“A resposta foi: Não é possível neste momento, ou seja, para a minha categoria profissional, não está disponível estacionamento e, portanto não é possível.” E10

Quadro 24 – Barreiras e Desafios

Categoria	Subcategoria
Barreiras e desafios	Hierarquias inflexíveis
	Processos de decisão centralizados
	Resistência a teletrabalho e licenças prolongadas

➤ **Habilidades de Negociação**

As seguintes subcategorias foram identificadas: conhecimento do interlocutor, inteligência emocional, transparência, assertividade e clareza, comunicação adaptada e objetiva, pragmatismo nas interações (Quadro 25), conforme mencionado pela entrevistadas:

“Acima de tudo, a transparência, a sinceridade. Acho que tem que haver abertura da parte das hierarquias, mas acima de tudo, é ser o mais honesto possível e explicar as situações.” E02

“Acho que é importante ter uma boa relação, uma empatia com a hierarquia e com os colegas (...). E04

“Acho que o mais importante é essa capacidade de negociação e conseguir trazer pragmatismo em cima da mesa.” E05

“Para mim a característica que eu mais prezo é a frontalidade.” E06

Quadro 25 – Habilidades de Negociação

Categoria	Subcategoria
Habilidades negociação	Conhecimento do interlocutor
	Inteligência emocional
	Transparência
	Assertividade e clareza
	Comunicação adaptada e objetiva
	Pragmatismo nas interações

Conclui-se que a negociação no ambiente profissional, conforme ilustrado neste capítulo, revela-se um processo complexo que depende não apenas da flexibilidade da organização, mas também da capacidade das trabalhadoras em comunicar e argumentar eficazmente. As experiências relatadas mostram que, apesar de existirem barreiras estruturais e hierárquicas, as negociações bem-sucedidas têm um impacto positivo, não só na qualidade de vida das trabalhadoras, mas também na produtividade e no compromisso com a organização.

4.6 Experiências e Perspetivas para o Futuro Organizacional

De um modo geral, nota-se um reconhecimento positivo das políticas implementadas pela organização, mas também são identificados desafios e áreas que necessitam de melhoria.

Algumas entrevistadas expressam satisfação com as medidas adotadas pela organização, como a flexibilidade de horários e as iniciativas voltadas para a saúde e bem-estar, destacando que a cultura organizacional valoriza a vida familiar. A possibilidade de teletrabalho e de horários flexíveis é mencionada como um ponto positivo, no entanto, para algumas entrevistadas ainda há espaço para melhorias, especialmente na implementação do regime híbrido e na comunicação dessas medidas por parte das chefias. A sugestão é que a empresa promova uma maior flexibilidade, permitindo mais dias de teletrabalho para facilitar a vida de quem tem responsabilidades familiares, como mães de crianças pequenas.

Independentemente das políticas organizacionais, as mulheres continuam a enfrentar dificuldades maiores do que os homens, devido ao papel que desempenham no cuidado dos filhos e nas responsabilidades domésticas. Algumas entrevistadas enfatizam a importância de haver mais união e partilha entre as mulheres, principalmente em cargos de gestão, para que não se sintam isoladas.

Outro ponto abordado é a importância das redes de apoio, como mencionado por uma entrevistada que destaca o papel crucial de ter uma rede familiar para cuidar dos filhos, o que permitiu que ela progredisse na carreira sem sacrificar a qualidade do tempo em família. No entanto, algumas pessoas ainda sentem dificuldade em conciliar todas as responsabilidades, mesmo com as políticas de apoio.

A comunicação e a abordagem das chefias também são aspetos críticos destacados pelas entrevistadas. Existe uma percepção de que, embora a organização ofereça medidas para melhorar a conciliação, a forma como estas são comunicadas e implementadas varia entre departamentos, gerando inconsistências. Algumas entrevistadas sugeriram que as chefias deviam ser preparadas para lidar com as necessidades dos trabalhadores, promovendo uma comunicação mais clara e incentivando o uso das medidas disponíveis, tais como a Flex Friday por exemplo. Existe um apelo para que a organização invista no desenvolvimento das competências dos gestores, de forma a torná-los mais empáticos e capazes de criar um ambiente de trabalho que respeite e valorize as necessidades pessoais dos trabalhadores.

Em termos de sugestões para melhoria há um consenso de que a organização poderia contratar mais recursos humanos, para reduzir a sobrecarga de trabalho e permitir que os trabalhadores cumpram as suas tarefas dentro do horário previsto, sem impactar a sua vida pessoal. Outros propõem que as chefias promovam mais iniciativas que levem em conta as necessidades de diferentes grupos populacionais e que recolham feedback dos colaboradores sobre as políticas e medidas que poderiam ser implementadas para melhorar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Os resultados destacaram a importância das políticas organizacionais de flexibilidade e apoio à parentalidade, tais como o trabalho híbrido, a possibilidade de horário flexível, e os dias adicionais de licença. Gómez (2003) refere que o equilíbrio é alcançado quando tanto o trabalho quanto a família são atendidos de forma satisfatória, o que requer disponibilidade de tempo e recursos suficientes para ambos os aspetos da vida. Para Allen (2001) as medidas de conciliação desempenham um papel essencial, assumindo a forma de benefícios voltados para a família, tais como programas ou políticas destinados a atender às necessidades familiares dos trabalhadores. Já Chambel e Santos (2009) enumeram algumas medidas que consideram

essenciais para equilibrar a vida profissional e familiar, que são: flexibilidade de horários, contratos de trabalho a tempo parcial e o teletrabalho. Segundo Bäck-Wiklund et al. (2011); Fuller e Hirsch, (2019); Chung e Van der Lippe, (2020) (como citado em Barroso et al., 2024), a opção pelo teletrabalho e pelos horários flexíveis permitem a redução do conflito entre trabalho e família, ao permitirem diminuir o tempo de deslocação casa-trabalho e ajustar o tempo de trabalho às responsabilidades familiares.

No entanto, as entrevistadas relataram que, apesar destas medidas estarem formalmente disponíveis, existem barreiras que limitam a sua efetiva utilização. A cultura organizacional, ainda predominantemente baseada no paradigma do "trabalhador ideal", que privilegia a total disponibilidade e visibilidade no local de trabalho, foi apontada como um fator que dificulta a aplicação prática das políticas de conciliação. Para Teixeira e Nascimento (2011), a flexibilização da organização do trabalho passa pela adaptação dos métodos de trabalho às necessidades dos trabalhadores, o que irá permitir conciliar a sua vida profissional e pessoal, quer seja por meio de uma redução efetiva do horário de trabalho, ajuste dos horários através de negociações para cumprir um mínimo de horas, ou a compactação das horas de trabalho semanais para aumentar os dias livres para atividades familiares.

Além disso, as expectativas de alto desempenho e disponibilidade contínua, muitas vezes associadas a cargos de liderança, representam um desafio adicional para as mulheres que tentam conciliar as exigências profissionais com as responsabilidades familiares.

A flexibilidade na organização do trabalho está fortemente relacionada a uma maior satisfação no trabalho (Wheatley, 2017; Sirgy & Lee, 2018), menor nível de stress e fadiga (Fuller & Hirsch, 2019), e um aumento do bem-estar (Bäck-Wiklund et al., 2011). Estes benefícios impactam positivamente as organizações, resultando numa maior motivação dos trabalhadores, num aumento da produtividade e na redução do absentismo (Chung, 2020), conforme citado em Barroso et al. (2024).

As redes de apoio informal, como familiares e colegas de trabalho, foram identificadas como cruciais para a conciliação, ajudando a aliviar a carga das responsabilidades familiares. As entrevistadas mencionaram que o apoio de avós, parceiros ou amigos próximos desempenha um papel fundamental na gestão das obrigações diárias, especialmente para aquelas que são mães ou que cuidam de outros dependentes. No entanto, a dependência destas redes informais também evidencia a falta de suporte institucional adequado e a necessidade de estruturas mais robustas que garantam um equilíbrio mais sustentável e menos dependente de fatores externos. Segundo o estudo de Bianchi et al. (2000), citado por Ferreira (2010), foram alcançadas duas conclusões principais sobre a divisão de trabalho entre géneros: as mulheres continuam a

assumir mais do dobro das tarefas domésticas comparativamente com os homens, e as suas responsabilidades são distintas, concentrando-se em atividades domésticas mais repetitivas e menos desejáveis, como cozinhar, lavar e limpar, que exigem maior investimento de tempo e energia. Já Matias et al., (2011, como citado em Ferreira & Monteiro 2013), referem que as mulheres continuam a ser vistas como as principais responsáveis pela vida familiar. De acordo com Grzywacz e Carlson (2007), a conciliação entre vida profissional e pessoal resulta das responsabilidades que são mutuamente acordadas e assumidas por um indivíduo e seu parceiro. Outra descoberta significativa foi a capacidade de negociação das trabalhadoras em relação aos benefícios e políticas de flexibilidade oferecidos pela organização. Muitas das entrevistadas relataram que, para garantir um equilíbrio mais satisfatório entre vida pessoal e profissional, é necessário participar ativamente na construção de soluções personalizadas, adaptando as políticas às suas realidades específicas. No entanto, esta prática de negociação nem sempre é bem recebida ou incentivada pela organização, o que sugere a necessidade de um ambiente mais aberto e colaborativo que facilite a adaptação das políticas às necessidades individuais dos trabalhadores. Bowles et al. (2007) indicam que o simples ato de negociar envolve uma assertividade que, no caso das mulheres, é frequentemente percebida de forma negativa e sancionada, colocando-as em desvantagem em relação aos homens aquando do início das negociações.

Conclui-se que, embora existam políticas organizacionais de conciliação formalmente disponíveis, a sua efetividade é frequentemente limitada por uma cultura organizacional que privilegia o paradigma do "trabalhador ideal" e impõe barreiras à utilização de medidas flexíveis. As políticas de flexibilidade, como o teletrabalho e o horário ajustável, mostram-se cruciais para reduzir conflitos entre trabalho e vida familiar e são associadas a benefícios significativos para o bem-estar, a satisfação no trabalho e a produtividade. No entanto, as mulheres continuam a enfrentar desafios particulares, pois a cultura de alta disponibilidade e o estigma associado à assertividade nas negociações tendem a limitar a sua capacidade de adaptar estas políticas às suas necessidades pessoais e familiares.

A forte dependência das redes de apoio informal, aliada à responsabilidade desproporcional pelas tarefas domésticas, reforça a necessidade de estruturas institucionais mais robustas e adaptadas. Assim, torna-se evidente a importância de uma transformação cultural que promova um ambiente mais inclusivo e colaborativo, permitindo que as políticas de conciliação não existam apenas formalmente, mas sejam efetivamente aplicáveis, atendendo às necessidades individuais e contribuindo para uma integração mais equilibrada entre vida profissional e pessoal.

Conclusão

Este estudo tem como objetivo investigar a conciliação entre a vida profissional e pessoal, com foco nas experiências de mulheres trabalhadoras numa grande empresa de distribuição em Portugal. A temática abordada é particularmente relevante no contexto atual, onde a crescente participação feminina no mercado de trabalho e as mudanças socioculturais e económicas desafiam as estruturas tradicionais e exigem novas formas de equilíbrio entre estas duas esferas da vida. O trabalho visou, assim, compreender os desafios específicos enfrentados pelas mulheres ao tentar equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares, bem como investigar as práticas e políticas organizacionais que facilitam ou limitam essa conciliação.

O estudo baseia-se numa extensa revisão da literatura sobre a feminização do trabalho, os conflitos entre as esferas profissional e familiar e a conciliação dessas esferas. A revisão explorou transformações que ocorreram em Portugal nas últimas décadas, com a massiva entrada das mulheres no mercado de trabalho, e as consequências desta transição para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Abordou-se também a evolução das políticas públicas e organizacionais para mitigar o conflito entre estas esferas, enfatizando a importância das redes de apoio formais e informais. Autores como Ferreira e Monteiro (2013) e Gómez (2003) forneceram uma base teórica para compreender as dinâmicas que ainda influenciam a vida profissional das mulheres, apesar das conquistas legislativas e da adoção de políticas públicas de igualdade de género.

A metodologia adotada foi qualitativa, com recurso ao método de estudo de caso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com trabalhadoras e gestoras da organização, permitindo uma análise minuciosa das experiências individuais e coletivas, bem como das estratégias adotadas para equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares. A análise dos dados foi conduzida com base na análise de conteúdo categorial temática, o que possibilitou a identificação de padrões e temas centrais nas experiências das entrevistadas.

Os resultados deste estudo ressaltam a importância das políticas organizacionais de flexibilidade e apoio à parentalidade, como o trabalho híbrido e horários flexíveis. Contudo, as entrevistadas relataram barreiras à efetiva utilização dessas políticas, atribuídas a uma cultura organizacional que ainda valoriza a disponibilidade e visibilidade constantes. Além disso, as redes de apoio informal, como familiares e colegas, mostraram-se essenciais para a conciliação, mas evidenciam a falta de suporte institucional robusto. A negociação individual de soluções foi vista como necessária para alcançar um equilíbrio satisfatório, embora pouco incentivada pela organização, destacando a necessidade de um ambiente mais colaborativo.

Apesar dos avanços na adoção de políticas de conciliação, o estudo revela que os desafios persistem. Entre as principais barreiras, destaca-se a persistência de estereótipos de género e a

expectativa cultural de que as mulheres devam assumir a maior parte das responsabilidades familiares, mesmo quando possuem carreiras profissionais exigentes. A falta de uma verdadeira redistribuição das tarefas domésticas e de cuidados no contexto familiar também contribui para a sobrecarga das mulheres, limitando as suas oportunidades de progressão profissional e impactando negativamente o seu bem-estar e saúde mental.

A investigação apresenta, contudo, algumas limitações. Em primeiro lugar, o estudo foi realizado numa única organização, limitando a generalização dos resultados para outros contextos ou setores. A especificidade do contexto organizacional analisado pode não refletir a realidade de outras organizações, especialmente em setores com diferentes culturas ou estruturas organizacionais. Além disso, a amostra foi composta exclusivamente por mulheres, o que, embora tenha permitido uma análise profunda das suas perceções, não incorporou as visões e experiências de outros trabalhadores, que poderiam oferecer uma perspetiva mais ampla sobre as políticas organizacionais.

Para futuros estudos, recomenda-se uma abordagem mais abrangente que inclua múltiplas organizações de diversos setores para verificar se as práticas e perceções identificadas neste estudo se replicam em diferentes contextos. Além disso, a inclusão das perspetivas de outros atores organizacionais, como gestores e responsáveis pelas políticas de recursos humanos, pode fornecer uma visão mais completa das dinâmicas organizacionais que influenciam a conciliação entre trabalho e vida pessoal. Outra área que merece investigação futura é a análise longitudinal do impacto das políticas de conciliação ao longo do tempo, de forma a compreender a sua efetividade e identificar eventuais melhorias necessárias para garantir um ambiente mais inclusivo e equilibrado.

Em suma, este estudo contribuiu para uma compreensão mais aprofundada dos desafios e estratégias de conciliação entre vida profissional e pessoal enfrentados por trabalhadoras numa grande empresa de distribuição em Portugal. Ao analisar as políticas organizacionais e as práticas e perceções das trabalhadoras, foi possível identificar pontos de melhoria e sugerir recomendações que possam ser aplicadas tanto nesta como noutras organizações. Promover um ambiente de trabalho que valorize e facilite o equilíbrio entre vida profissional e pessoal é essencial não só para o bem-estar dos trabalhadores, mas também para a produtividade e sustentabilidade a longo prazo das próprias organizações.

Referências Bibliográficas

- Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Andrade, M. (2006). Antecipação da conciliação dos papéis familiares e profissionais na transição para a idade adulta: Estudo diferencial e intergeracional. *Tese de Doutorado não publicada*, Universidade do Porto.
- Andrade, M. (2011). Work-Life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Revista Exedra (Comunicação nas Organizações)*, pp. 41-53.
- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. *Revista de educação e humanidades*, 8, 117-130.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. (4ªed) Edições 70.
- Barroso, M., Saleiro, S. & Silva, S. (2024), Pandemia e conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar: o caso da Comunidade Intermunicipal do Cávado. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 104 (107-129). <http://journals.openedition.org/spp/13814>
- Bowles, H., Babcock, L., & Lai, L. (2006). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 84–103. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.001>
- Bowles, H. & McGinn, K. (2008). *Gender in Job Negotiations: A Two-Level Game*. Harvard Business School. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1132784>
- Butler, A., Gasser, M., & Smart, L. (2004). A social-cognitive perspective on using family-friendly benefits. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 57-70.
- Chambel, M., Santos, M. (2009). Práticas de Conciliação e Satisfação no Trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia*.
- Eagly, A., Makhijani, M., & Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3–22. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.3>
- Edwards, J. (2001), Uncertainty and the rise of work-family dilemma. *Journal of Marriage and Family*, 63, 183-196.
- El-Sawad, A., Ackers, P., & Cohen, L. (2006). Critical perspectives on careers and family-friendly policies: Introduction to the symposium. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34, 273-278.
- Farina, S., Becker, F. (1997). *Apresentação de trabalhos escolares* (16.ed.). Multilivro.
- Ferreira, V. (2010). *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*. CITE

- Ferreira, V., & Monteiro, R. (2013). *Trabalho, Igualdade e Diálogo Social - Estratégias e desafios de um percurso* (1ª Edição). CITE.
- Flaquer, L. (2000). *Las políticas familiares en una perspectiva comparada*. Fundación La Caixa.
- Flyvbjerg, B. (2006). *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. 10.4135/9781848608191.d33.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lusodidacta
- Friedman, S., Greenhaus, J. (2000). *Work and family - Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. Oxford University Press.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). Atlas.
- Gómez, S. (2003). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales*. IESE Business School.
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work-Life Balance: Weighing the Importance of Work-Family and Work-Health Balance. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 907. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>
- Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, (72-92)
- Grover, S., & Crooker, K. (1995). The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288.
- Grzywacz, J., & Marks, N. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 111-126.
- Grzywacz, J., & Carlson, D. (2007). Conceptualizing Work—Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Príncipia.
- Guerreiro, M., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar*. CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Guerreiro, M., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: Experiências do prémio igualdade é qualidade*. Editorial do Ministério da Educação.
- Guerreiro, M. (2009). *As políticas de conciliação trabalho-família como fator de competitividade em tempo de crise*. CITE.

- Hanson, G., Hammer, L., & Colton, C. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 249-265.
- Hughes, D., & Galinsky, E. (1988). *Balancing work and family lives*. In A. E. Gottfried & A. W. Gottfried (Eds.), *Maternal employment and children's development* (pp. 233-268). Plenum
- Jacobs, J., & Gerson, K. (2004). *The time divide: Work, family, and gender inequality*. Harvard University Press.
- Landauer, J. (1997). Bottom-line benefits of work/life programs. *HR Focus*, 74(7), 3-4.
- Matias, M., Fontaine, A., Simão, C., Oliveira, E. & Mendonça, M. (2010). A conciliação trabalho-família em casais de duplo-emprego. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Universidade do Minho.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2016). *O estudo de caso como estratégia de investigação em educação*. *EduSer*, 2(2). <https://doi.org/10.34620/eduser.v2i2.24>
- Mendonça, M. & Matos, P. (2015). Conciliação família-trabalho vivida a dois: Um estudo qualitativo com casais de duplo emprego. *Análise Psicológica*. 33 (317-334). 10.14417/ap.904.
- Minayo, M. & Costa, A. (2018). Fundamentos Teóricos das Técnicas de investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*(40), 139-153.
- Nascimento, I. (2007). *Investimento no trabalho e na parentalidade e relação interpapéis: Uma análise da transmissão intergeracional*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade do Porto.
- Parcel, T., & Cornfield, D. (2000). *Work and family: Research informing policy*. Sage.
- Patton, E., & Appelbaum, S. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, v. 26, n.5, p.60-71.
- Perista, H.; Cardoso, A.; Brázia, A.; Abrantes, M.; Perista, P.; Quintal, E. (2016). *Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal*. Lisboa, Projeto INUT, CITE.
- Pinto, A. (2003), As diferenças de género na percepção do conflito trabalho-família, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 9 (2), 195-212.
- Prentice, D., & Carranza, E. (2002). What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes. *Psychology of Women Quarterly*, 26(4), 269-281. <https://doi.org/10.1111/1471-6402.t01-1-00066>
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6ª ed.). Gradiva.

- Rehman, S. & Roomi, M. (2012). Gender and work-life balance: A phenomenological study of women entrepreneurs in Pakistan. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19, 209-228. 10.1108/14626001211223865.
- Sánchez-Vidal, M., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. (2012). Gaps between managers' and employees' perceptions of work-life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 645–661. doi:10.1080/09585192.2011.561219
- Seligman, L., Anderson, R., Ollendick, T., Rauch, S., Silverman, W., Wilhelm, S., & Woods, D. (2018). Preparing women in academic psychology for their first compensation negotiation: A panel perspective of challenges and recommendations. *Professional Psychology: Research and Practice*, 49(4), 282–289. <https://doi.org/10.1037/pro0000204>
- Sekaran, U. (1984). *Research methods for managers: a skill-building approach*. Wiley.
- Small, D., Gelfand, M., Babcock, L., & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 600–613. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.4.600>
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha* (5ª ed.). Pactor.
- Stake, R. (2012). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso* (3 ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Teixeira, R., & Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(2), 215-225. <https://hdl.handle.net/10216/57234>
- Thompson, C., Beauvais, L., & Lyness, K. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54 (3), 392-415.
- Thompson, C. & Prottas, D. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 100-118.
- Toledo, L., Shiaishi, G., (2009). Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. *Revista da FAE*, 12, p. 103-119.
- Van der Lippe, T., Lippényi, Z., (2020). Beyond Formal Access: Organizational Context, Working From Home, and Work–Family Conflict of Men and Women in European Workplaces. *Social Indicators Research* 151, 383–402 <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1993-1>
- Yin, R., (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (4 ed). Bookman.

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*. Instituto de Ciências Sociais / Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

APÊNDICES

APÊNDICE A

GUIÃO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Este trabalho de investigação, intitulado “Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal: O Caso das Mulheres Trabalhadoras numa Grande Empresa de Distribuição”, insere-se num estudo que decorre no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos Escola Superior de Ciência Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

O objetivo geral deste estudo é analisar as práticas adotadas pelas mulheres para a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional. Pretendemos compreender os desafios enfrentados e as soluções encontradas por essas mulheres.

Para tal, pretende-se explorar as experiências vividas por mulheres em diferentes contextos sociais e profissionais, a fim de identificar os desafios enfrentados e as soluções adotadas para a conciliação.

Para que se possa responder ao objetivo geral do estudo foram identificados os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar as políticas organizacionais que incentivam as práticas de conciliação;
- Analisar as práticas de conciliação desenvolvidas pelas mulheres;
- Compreender a importância da existência de uma rede de apoio para a conciliação;
- Analisar a habilidade de negociar benefícios que possam contribuir para a conciliação entre trabalho e vida pessoal para as mulheres.

A sua resposta a esta entrevista significa que manifesta o seu consentimento informado e inequívoco, no âmbito do RGPD, quanto à utilização da informação nele constante, que se destina exclusivamente aos fins explicitados. Significa também que está informada/o e manifesta a sua concordância com os objetivos e o âmbito do estudo.

Para qualquer esclarecimento contacte a investigadora

- Agradecimento ao participante pela disponibilidade.
- Apresentação do propósito da entrevista.
- Garantia de confidencialidade.
- Solicitação de permissão para gravar a entrevista

APÊNDICE B – QUADRO GUIÃO PARA ENTREVISTA

Objetivos	Questões
Dados Sociodemográficos	• Idade • Habilitações Literárias/Nível de escolaridade • Cargo atual • Distância entre a empresa e o local de residência • Estado civil • Composição do Agregado familiar • Há quanto tempo está na empresa? • Horário de trabalho (presencial, híbrido ou teletrabalho)
Políticas Organizacionais para a Conciliação	• Que políticas ou práticas a sua organização possui para apoiar a conciliação entre a vida pessoal e profissional? • De que forma é que teve conhecimento sobre estas políticas? Existiu uma comunicação clara?
Eficácia das Políticas	• Como avalia a eficácia dessas políticas? Pode dar exemplos? • Existe algo que poderia ser melhorado ou que sente que está em falta? • Já utilizou alguma destas políticas? Qual foi a sua experiência?
Práticas Adotadas para Conciliação	• Que estratégias ou práticas adota para equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais? • Quais destas práticas considera mais eficazes para si? Porquê?
Desafios	• Quais são os desafios que enfrenta ao tentar equilibrar sua vida profissional e pessoal? • Como lida com estes desafios?
Importância da Rede de Apoio	• Pode descrever a sua rede de apoio? Quem faz parte dela (familiares, amigos, colegas, etc.)? • De que forma é que a sua rede de apoio contribui para a conciliação da sua vida pessoal e profissional? • Pode apresentar algum exemplo específico onde sua rede de apoio foi fundamental? • De que forma iria conseguir realizar a conciliação sem essa rede de apoio? Seria possível para si?
Negociação de Benefícios	• Já negociou com sua organização para obter benefícios que auxiliem na conciliação? Pode descrever como foi esse processo? • Quais as habilidades que considera essenciais para negociar esses benefícios?
Resultados da Negociação	• Quais foram os resultados das suas tentativas de negociação? O que deu certo e o que não deu?
Perceção da Organização	• De que forma a organização onde trabalha tem abertura para negociações em torno de conciliação? Existem barreiras?
Conclusão	• Existe algo mais que gostaria de partilhar sobre suas experiências em conciliar a vida pessoal e profissional? • Que mudanças gostaria de ver nas organizações para melhorar essa conciliação?

APÊNDICE C - CONSENTIMENTO INFORMADO

Este trabalho de investigação, intitulado “Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal: O Caso das Mulheres Trabalhadoras numa Grande Empresa de Distribuição”, insere-se num estudo que decorre no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos Escola Superior de Ciência Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Pretende-se analisar os desafios que as mulheres enfrentam na conciliação da sua vida profissional com a vida privada, bem como conhecer as soluções que encontram para responder aos desafios colocados. Venho por esta via convidá-la a participar neste estudo respondendo a uma entrevista cuja duração não deverá ultrapassar os 45 minutos.

A sua participação é muito importante e irá contribuir para um melhor conhecimento deste tema. consiste O IPS é o responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento tal como indica o disposto nos seus Estatutos (aprovados pelo Despacho normativo 13/2019, Diário da República, 2.ª série, n.º 78, de 22 de abril de 2019).

O estudo é realizado por Ana Luísa Inácio do Sado, aluna do 2º ano no Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, cujos emails são ana.sado@gmail.com ou 220326017@estudantes.ips.pt, que pode contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais. Poderá utilizar os contactos indicados para solicitar o acesso, a retificação, o apagamento ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais.

A participação neste estudo é confidencial. Os seus dados pessoais serão sempre tratados por pessoal autorizado, vinculado ao dever de sigilo e confidencialidade.

Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado.

O IPS não divulga ou partilha com terceiros a informação relativa aos seus dados pessoais.

Declaro que aceito participar neste estudo e consinto que os meus dados pessoais sejam utilizados de acordo com a informações que me foram disponibilizadas.

_____, ____ / ____ / ____

Nome: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE D – CATEGORIZAÇÃO DOS OBJETIVOS

Objetivos	Categoria	Subcategoria
Políticas Organizacionais	Regime de trabalho	Trabalho híbrido
		Flexibilidade no regime híbrido
		Teletrabalho para grávidas
	Flexibilidade de horário	Flex Friday
		Flexibilidade no horário de trabalho
		Horário flexível para compromissos pessoais
	Benefícios para a maternidade	Estacionamento durante a gravidez
		Sala de amamentação
		Teletrabalho após o parto
		Kit de novos pais
	Apoio familiar e programas de bem-estar	1º dia de escola
		Yoga e atividades culturais
		Programa Conciliar
	Comunicação interna	Intranet
		Sessões de apresentação
		Comunicação por e-mail
	Eficácia das políticas	Eficácia parcial
		Diferenças de aplicação entre áreas
		Barreira de sobrecarga de trabalho
	Sugestões de melhoria	Maior flexibilidade no teletrabalho
		Comunicação clara
		Licença parental
		Jornada contínua e flexível
Práticas de Conciliação	Flexibilidade no trabalho	Teletrabalho
		Horário flexível
		Trabalho híbrido
	Organização e planeamento pessoal	Planeamento semanal de atividades
		Uso de pausas para tarefas domésticas
		Partilha do trabalho doméstico com o cônjuge
	Apoio familiar e rede de suporte	Apoio de familiares para cuidar dos filhos
		Divisão de responsabilidades com o cônjuge
	Separação entre trabalho e vida pessoal	Não levar trabalho para casa
		Rigor no horário de trabalho
	Pressão do trabalho	Incapacidade de dar por terminado o dia de o trabalho
		Picos de trabalho
		Gestão da energia e stress
		Ansiedade devido ao excesso de trabalho
		Perfeccionismo

Objetivos	Categoria	Subcategoria
Práticas de Conciliação	Desafios ligados à gestão familiar	Pressão para entregar mais que os colegas homens
		Manter a produtividade
		Apoio familiar
	Estratégias de equilíbrio emocional	Autossuficiência dos filhos
		Tentativa de criar equilíbrio através de hobbies
		Organização do tempo para atividades físicas
	Sobrecarga de trabalho	Dificuldade em dizer não
		Dificuldade em usufruir do tempo livre permitido
		Desgaste físico e mental
Rede de Apoio	Rede de apoio familiar	Redução de tempo para a família
		Família direta (pais, sogros e cunhados, cônjuge e filhos mais velhos)
	Rede de apoio profissional	Colegas
		Hierarquia
	Dificuldades sem rede de apoio	Dificuldades na conciliação de responsabilidades
		Impacte no bem-estar
	Importância da rede de apoio	Gestão diária
		Apoio emocional
Negociação	Negociação	Apoio da hierarquia;
		Ajuste de horários de trabalho
		Compromisso e reciprocidade com a empresa
		Melhoria da qualidade de vida
		Aumento de produtividade
		Negociações recusadas
	Barreiras e desafios	Hierarquias inflexíveis
		Processos de decisão centralizados
		Resistência a teletrabalho e licenças prolongadas
	Habilidades negociação	Conhecimento do interlocutor
		Inteligência emocional
		Transparência
		Assertividade e clareza
		Comunicação adaptada e objetiva
		Pragmatismo nas interações

APÊNDICE E – CARATERIZAÇÃO SOCIO-DEMOGRÁFICA

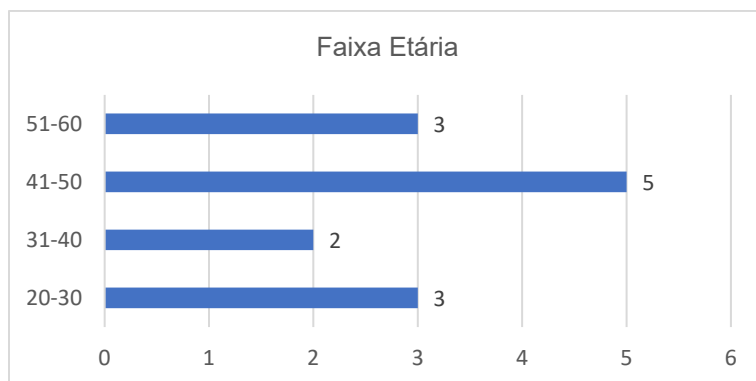


Figura AP1 – Faixa Etária das Entrevistadas

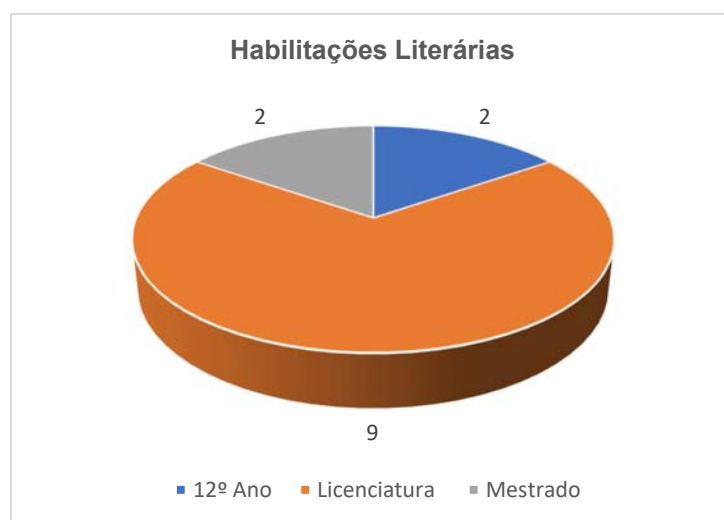


Figura AP2 – Habilitações Literárias

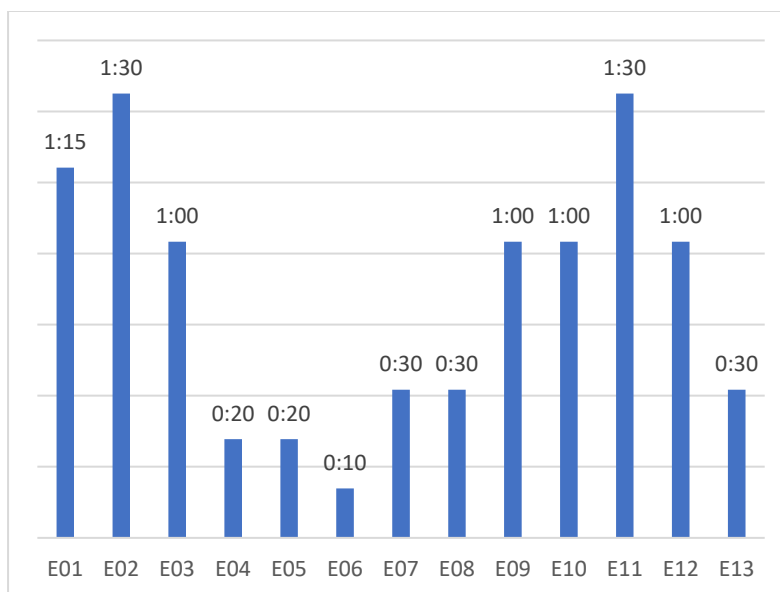


Figura AP3 – Tempo de Deslocação entre a Organização e a Residência

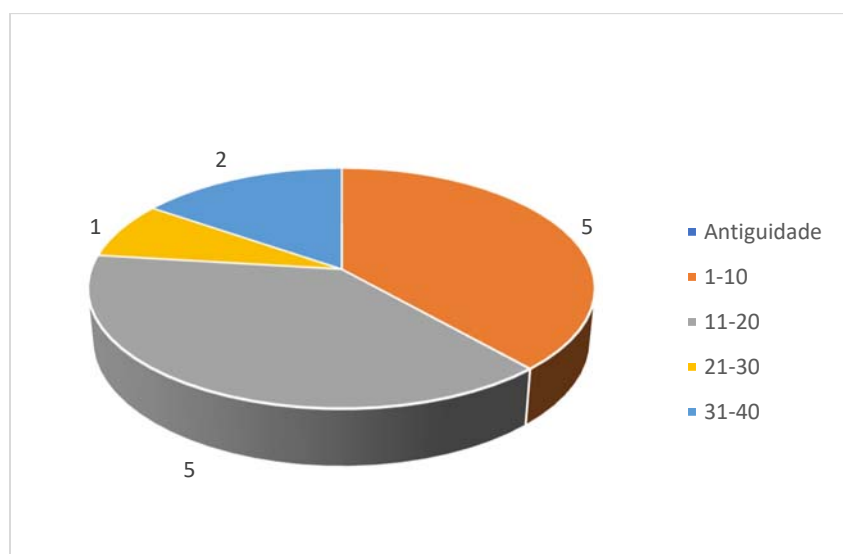


Figura AP4 – Antiguidade na Organização

APÊNDICE F – QUADROS CARATERIZAÇÃO

Quadro AP1 - Políticas Organizacionais que Incentivam as Práticas de Conciliação

Categoria	Resposta	
Que políticas a sua organização possui para apoiar a conciliação entre a vida pessoal e profissional?	E01	Regime híbrido e vários tipos de medidas para que as pessoas não trabalhem fora do horário normal.
	E02	Regime híbrido. Flex Friday. Estacionamento no último trimestre de gravidez.
	E03	Tem várias têm, por exemplo, a Flex Friday, que é a de poder usufruir de uma tarde livre à sexta-feira compensando mais meia hora nos outros 4 dias da semana.
	E04	Regime híbrido. No fundo, existe a obrigatoriedade de vir 3 dias por semana ao escritório.
	E05	Programa Conciliar. Aulas de yoga. Troca de livros.
	E06	Sei que o programa Conciliar dá alguns apoios até antes do parto. Dá algum incentivo monetário, portanto, eu diria que esta empresa é muito familiar, no sentido de que existe um programa específico que é o conciliar para permitir que as pessoas consigam conciliar a vida pessoal com a vida profissional.
	E07	Regime híbrido. 1º dia de escola. Flex Friday. O trabalho híbrido, acho que é uma grande vantagem porque nos permite conciliar e aqui na nossa direção existe alguma flexibilidade na forma como nós gerimos o nosso trabalho. Eu durante a semana não vou buscar os miúdos à escola e na sexta-feira, como temos a Flex Friday, consigo sair mais cedo e vou eu buscá-los.
	E08	Regime híbrido. Flex Friday. A primeira que eu acho que usufruo mais é o regime híbrido que a mim dá-me bastante jeito, porque eu não sou de Lisboa, tenho a minha família em diferentes regiões do país e tenho uma chefia direta que me dá bastante flexibilidade, e se eu quiser, por exemplo, fazer uma semana inteira de regime híbrido, não tenho problema com isso pronto. E depois a Flex Friday, que nem sempre é possível de usufruir, mas quando temos assim picos mais baixos de trabalho, mesmo que não seja a tarde toda, pelo menos sair um pouco mais cedo - 2 horas ou assim.
	E09	Quando se está grávida, a empresa tem iniciativas de apoio para ficar em teletrabalho. O mês de preparação para o parto, podes ir para casa um mês antes com a remuneração normal. Há algumas iniciativas do Conciliar, o programa da empresa, e também teres um lugar de estacionamento no último trimestre da gravidez. O Kit de novos pais.
	E10	A empresa permite a flexibilidade de horário. O nosso horário, baliza-se entre as 9h e as 17h30m, mas podemos perfeitamente ajustar se entrarmos às 10h, sairmos às 18h30, ou até compensar no outro dia, porque se algum dia temos um tema pessoal para tratar, isso é possível de conciliar. Mensalmente temos direito a 4 horas para tratar de assuntos particulares. Sala para amamentação, para recém mããs que vão regressando ao trabalho e que necessitam de fazer extração de leite ou até mesmo que o bebé se desloque à empresa para ser amamentado ou para trocar uma fralda etc
	E11	Regime híbrido. Flex Friday. Dia de aniversário. Horário de trabalho flexível.
	E12	1º dia de escola. 4 horas mensais para assuntos particulares. Horário de trabalho flexível.

Quadro AP1 - Políticas Organizacionais que Incentivam as Práticas de Conciliação

Categoria	Resposta	
	E13	Olha, eu conheço umas políticas que a empresa tem, mas eu já não sou afetada por elas. Eu sei que têm umas políticas para quando as mães têm os bebés e os pais. Não sei quantos dias são, porque eu não tive direito a isso. Acho que é de crianças pequenas. Se quiseses ir ao médico com elas coisas assim, acho eu, agora por exemplo, a cuidar de pais idosos, que é o meu caso, que minha mãe não sai de casa, não é nunca ouvi falar nada disso.
De que forma é que teve conhecimento sobre estas políticas? Existiu uma comunicação clara?	E01	Intranet da empresa.
	E02	Intranet da empresa. Sessões de apresentação.
	E03	Intranet da empresa. Comunicação por parte dos RH.
	E04	Não consigo aceder, mas lembro-me de ver na Intranet, portanto isto a parte da do teletrabalho na intranet e depois diretamente as chefias.
	E05	Antes do Covid a comunicação que havia na Intranet no meu ver, e posso dizer que eu não iria ver, mas acho que a grande maioria das pessoas não tinha disponibilidade para ir à intranet ver as coisas que acontecem, estar usufruir do que quer que seja que existisse nas medidas de conciliar. Acho que depois do Covid, começaram a fazer outras coisas, tipo tu já passas no átrio já tens informação da troca de livros, já comesas a ver e-mails diretamente a serem enviados para a nossa inbox a dizer, olha atenção que vai haver uma sessão sobre sei lá bem-estar, yoga, uma coisa qualquer. Portanto, acho que até a forma de comunicar mudou um bocadinho. Ajudou, mas continuo a dizer, são duas realidades um bocado distintas, o que era e o que é agora.
	E06	Programa Conciliar. Quando engravidei da minha 4ª filha tive uma formação em que explicaram tudo.
	E07	Intranet da empresa. 1º dia de aulas é comunicado todos os anos no recibo de vencimento.
	E08	Intranet da empresa, e-mail e sessão de esclarecimento.
	E09	Intranet da empresa.
	E10	Intranet da empresa.
	E11	Intranet da empresa e e-mail.
	E12	Intranet da empresa e sessões de esclarecimento.
	E13	Comunicação do Conciliar.

Quadro AP2 – Eficácia das Políticas

Categoria	Resposta	
Como avalia a eficácia dessas políticas na prática? Pode dar exemplos?	E01	Depende. Se não pusermos os limites, obviamente que há sempre dentro da empresa pessoas que querem ultrapassar esse tipo de limites. Às vezes temos algumas situações em que ficamos a trabalhar porque queremos acabar alguma coisa e não queremos que seja uma situação recorrente.
	E02	Eu acho que as que as medidas são boas sinceramente, a da Flex Friday eu acho, principalmente porque sendo um dia útil normalmente há coisas que nós só conseguimos fazer aos dias úteis. Não utilizo sempre, porque depende do trabalho que a pessoa tem de desenvolver ou da promoção que é feita por parte das hierarquias. Portanto, há uma série de outros fatores que podem não permitir usufruir das medidas da forma mais plena possível.
	E03	Acredito que nem toda a gente tem essa possibilidade porque há trabalhos que não têm um horário fixo, que é o caso da manutenção, no entanto, não invalida a importância de um dia assim.
	E04	No meu caso, eu posso dizer que funcionam a 100%, porque eu nunca tive uma situação em que me tivesse sido impedido. Agora eu também tenho consciência de que isto não é assim em toda a empresa, ou seja, há pessoas que têm que justificar se chegam mais tarde, ou que se calhar o chefe não encara tão bem e é capaz de não mostrar uma cara tão agradável quando a pessoa tem que faltar por causa de um filho. Tenho alguns exemplos de pessoas que me contam isso, mas, no meu caso, eu posso dizer que consigo essa eficácia a 100%.
	E05	Olha, eu pessoalmente só utilizei a troca de livros. Acho que existe uma maior adoção por parte das pessoas da empresa como um todo. Acho que tem a ver com a sensação do Work Life Balance das pessoas. Acho mesmo que COVID fez com que as pessoas tivessem uma noção do que é que é verdadeiramente importante. Portanto, foi mesmo uma coisa extrema. Tu teres a noção de, exatamente o que é que é importante para depois ajustares a tua vida conforme. E aconteceu em todos ao mesmo tempo, por isso é mais fácil. É tipo, aquela coisa do <i>pier pressure</i> , tipo é mais fácil tu: OK fazes parte do movimento e até podes achar, mas és a única que achas ou eu também acho, mas depois não falam e depois não acontece nada que se calhar era o que acontecia antes.
	E06	Avalio muito bem. Tomara eu, quando tive os meus 3 primeiros filhos ter estado numa empresa com essas políticas.
	E07	Acho que são bastante eficazes, pode não ser igual em toda a empresa, mas na minha área, funciona muito bem.
	E08	Ora, em termos do regime híbrido, e porque a minha uma chefia direta dá bastante flexibilidade, eu acho que funciona bastante bem, portanto eu consigo adaptar quando preciso me ausentar de Lisboa consigo fazê-lo. A Flex Friday é um bocadinho mais difícil, porque podemos usufruir dela, se tivermos tudo entregue, o que nem sempre é possível, dado a quantidade de trabalho que temos.

Quadro AP2 – Eficácia das Políticas

Categoria	Resposta
Como avalia a eficácia dessas políticas na prática? Pode dar exemplos?	E09 Avalio bem, todas as iniciativas em que eu me inscrevi funcionou tudo bastante bem. Agora esta questão de, por exemplo, a atribuição do lugar de estacionamento para grávidas só no último trimestre, que é quando por vezes já não estás a trabalhar, não me faz grande sentido. Acho que deveria ser na gravidez toda. Depois, esta situação de estar 100% em teletrabalho até o meu filho fazer os três anos ninguém sabia de nada. Eu fui falar com os recursos humanos e a o que me disseram é que sim, era possível e que só tinha que avisar a minha chefia. Perguntei se não tinha que fazer nada em sistema e o que me disseram, foi que ainda não está desenvolvido. Passaram 2 anos e ainda não está desenvolvido. Eu só enviei um mail à minha chefia que deu o acordo. Agora acho que é algo que nem todas as pessoas sabem. Há muitas dúvidas sobre isto e os Recursos Humanos não sabem. Acho que há pouca informação na empresa sobre isto.
	E10 Os assuntos particulares já utilizei sim e, acho que acho que resulta bastante bem. Informamos a chefia quando temos que nos ausentar por algum motivo e se for justificável por essa via, eu acabo por usar porque me faz sentido. São horas que temos precisamente ao dispor para esta causa.
	E11 A eficácia nessas políticas é muito boa. Para mim foi fantástico, especialmente a sexta-feira à tarde livre (Flex Friday), o que permite aliviar muito o fim de semana de certos e determinados assuntos que não conseguimos tratar no fim de semana e que nos permite tratar nessa sexta-feira à tarde, o que evita o absentismo que poderíamos ter durante a semana.
	E12 Olha no meu caso não são muito eficazes. Não benefício muito dessas recomendações por excesso de trabalho e porque eu também acabo por não fazer um grande esforço para usufruir, é uma questão de esforço/benefício.
	E13 Acho que vai muito da ambição pessoal de cada um de nós.
Existe algo que poderia ser melhorado ou que sente que está em falta?	E01 Tem a ver com as pessoas em si, não tem a ver com as políticas. Podemos pôr as políticas em prática, mas se as pessoas já têm uma visão de que trabalhar 12 horas por dia é que quer dizer que é um bom profissional e que devemos impor isso a quem é nosso subordinado, isso tem a ver com a educação também o tipo de geração em que essa pessoa está. Eu acho que é abrangente a nível de chefias que por um lado dizem para seguir as políticas da empresa, mas depois não tentam Hoje em dia, por causa destas políticas, tentam de uma forma dissimulada
	E02 Eu acho que a existência do teletrabalho é para mim o fundamental. É o que ajuda a conciliar melhor a vida pessoal e a profissional. Portanto, eu diria que no meu caso atualmente, acho que é o que mais me dá jeito, digamos.
	E03 Não, acho que existe bastante flexibilidade e abertura para agilizar qualquer inconveniência.

Quadro AP2 – Eficácia das Políticas

Categoria	Resposta
Existe algo que poderia ser melhorado ou que sente que está em falta?	E04 Acho que ainda há um caminho a percorrer por parte de algumas lideranças. Por um lado, nesta questão do trabalho híbrido, acho que há ainda algumas chefias que consideram que trabalhar a partir de casa é trabalhar menos. Se a pessoa precisa de ficar uma semana inteira em casa, ficam logo com receio que a pessoa durante essa semana vai trabalhar menos e até provável que se a pessoa precisa ficar em casa, porque tem alguma obrigação familiar, o filho doente, até trabalhe menos nessa semana, mas para a motivação do colaborador é importante saber que confiam em si e que pelo facto de trabalhar menos nessa semana, vai depois compensar na semana seguinte ou nos projetos seguintes. Vai compensar e vai aplicar-se de outra forma. Eu acho que ainda há esse caminho a percorrer. Por um lado, as chefias encararem o teletrabalho como uma situação igualmente produtiva ao trabalho completamente presencial, ou mais produtiva, porque acrescenta motivação e bem-estar ao colaborador, porque consegue chegar às suas situações pessoais e que não está a incumprir em termos familiares. Acho que há um caminho a percorrer e acho que algumas chefias não conseguem ainda ter esta sensibilidade. Pronto as minhas, felizmente sim.
	E05 Sim. Olha, eu acho que isto tem que ser uma coisa feita <i>top down e bottom up</i>. Do ponto de vista do que o CAE decide fazer do ponto de vista de política e dispersão por toda organização, eu acho que não podem fazer mais do que já fazem. Falam sobre isso, permitem que existam estas dinâmicas, permitem que isto exista. O que é eu acho que é necessário fazer ainda dentro da empresa é uma coisa muito <i>bottom up</i>. Isto varia muito conforme as equipas onde tu estás inserido e conforme os managers que tu apanhas. Se estiveres a trabalhar para um manager que tem esta noção, que é importante teres <i>Work Life Balance</i>, que se calhar também ajuda as próprias equipas a encontrar esse equilíbrio utilizando as ferramentas da empresa ou mesmo utilizando outras ferramentas. É ótimo e é esse o caminho que nós queremos, mas há dentro do grupo muitos managers que não pensam assim. É uma questão de equilíbrio, mas eu acho que ainda falta fazer muito. Eu já estou na empresa há muitos anos e já passei por várias chefias diferentes. Estou agora numa área diferente e eu posso dizer que a realidade é tão diferente conforme o manager que eu tenho ou conforme o tipo de função que estamos a fazer e neste aspeto, não deveria. Claro que podes ter mais trabalho, podes ter menos trabalho. Pode ser claro que sim, o trabalho é diferente, seja o que for, mas nesta componente <i>Work Life Balance</i> devia ser idêntico. Percebes? Eu deveria ter o mesmo espaço para este equilíbrio, quer esteja a trabalhar numa empresa X, quer esteja a trabalhar na empresa Y. Devia ser uma coisa transversal e eu acho que ainda não é por causa dos próprios managers que não têm essa sensibilidade.
	E06 Eu diria que hoje, a legislação do país evoluiu nesse sentido, no sentido de dar muito mais apoio à maternidade e que as pessoas consigam. Se dá mais apoio à maternidade, dá mais apoio a conciliar a vida pessoal com a vida profissional. Hoje existe muito mais e a lei tem caminhado muito nesse sentido e as grandes empresas que têm mais possibilidade, também o têm feito. Agora se me perguntar se eu acho que que as pequenas ou médias empresas o conseguem fazer, duvido. Portanto, eu acho que tanto o país em termos de legislação,

Quadro AP2 – Eficácia das Políticas

Categoria	Resposta	
Existe algo que poderia ser melhorado ou que sente que está em falta?		como a empresa em termos de organização têm avançado muito no sentido de promover esta conciliação. Se é transversal a toda a economia, diria que não.
	E07	Não, acho que tenho nada a apontar. Em relação, por exemplo, ao trabalho híbrido, na minha direção, é bastante flexível e, somos nós que gerimos quando é que vimos e quando é que ficamos em teletrabalho. Dependendo das equipas, algumas têm que coordenar mais com o responsável da equipa, outras que não. Na minha equipa, temos liberdade para que escolhermos os dias e houve uma altura em que tínhamos uma escala porque não havia espaço para todos e, portanto, tínhamos que ter. Acho que este tipo de políticas que visam a flexibilidade não se compadecem com existência de escalas, porque se é para ser flexível não deveria haver escalas, porque se não, não tens a flexibilidade. Em relação ao trabalho híbrido, eu gostaria de não precisar de ir tantas vezes ao escritório. A minha direção aceita o direito que existe na lei das mães com crianças acho que é até aos 8 anos, ficarem em casa a trabalhar a partir de casa. É algo que há bastante abertura aqui na nossa área. Já tivemos vários exemplos disso acontecer.
	E08	Eu acho que a melhoria que poderia haver é uma melhoria, se calhar mais difícil de implementar, porque para conseguirmos usufruir destas medidas, é preciso termos uma carga de trabalho adequada e isso é feito com mais colaboradores, ou realmente tem que se perceber o que é prioritário, o que é que realmente vale a pena em termos de trabalho que as equipas recebem. Também pode passar por certos processos de digitalização, que é uma questão também muito pertinente na minha área. Portanto, eu acho que não sei se será assim uma coisa muito simples de resolver.
	E09	Sim, claramente isto tem de ser um processo mais solidificado que todos tenham conhecimento. A comunicação ao colaborador tem que melhorar. Acredito que dependa das chefias, acho que tem de ser entendido que a pessoa está neste regime (teletrabalho) porque tem direito e isto não pode ser mal visto. Antes de existir o Covid, era muito mal visto, parecia quando querias ficar em teletrabalho, não querias trabalhar. Especificamente na minha direção e talvez ao nível da empresa, não é algo bem visto. Parece que estás a querer esquivar-te a alguma coisa e não estás só a querer conciliar melhor a tua vida, porque podes não ter tanto apoio da família, podes trabalhar muito longe. Por exemplo, nós demoramos 1 hora e tal a chegar ao trabalho. De manhã é logisticamente difícil, porque com o pôr à creche e se formos os dois para o escritório torna-se complicado. Eu sei que isto era a vida normal antes, mas se o contexto mudou, as coisas também têm de avançar.

Quadro AP2 – Eficácia das Políticas

Categoria	Resposta
Existe algo que poderia ser melhorado ou que sente que está em falta?	Olha, acho que a empresa podia dar um passo que já várias outras empresas em Portugal o estão a fazer e que tem a ver precisamente com a possibilidade de prolongamento de uma licença de maternidade e paternidade. Há um corte muito significativo em termos de remuneração para as pessoas que optam por fazer essa licença prolongada. Eu, por exemplo, fiz e a minha redução, ou melhor, aquilo que é o meu rendimento nesses 3 meses, é aquele que a lei permite. Reduz-se a 30% da minha remuneração, o facto de eu ficar em casa mais tempo com a minha bebé e se o pai, também ficar a segurança social neste momento apoia até aos 40% em cada um, sendo que o pai e a mãe têm que estar em momentos diferentes. Primeiro, porque não haver iniciativas por parte da empresa que até apoiasse a possibilidade de pai e mãe conciliarem nem que fosse um mês a estarem juntos nesse período complementar, mas ainda mais importante, acho que era um apoio financeiro da empresa. Poderia dar precisamente a conciliar este corte e a incentivar que mais pessoas o possam fazer, porque realmente são meses muito importantes no crescimento de um bebé que ainda precisa muito dos pais e que facilita muito não terem que ser postos numa creche tão pequeninos. Sei de outras empresas que a nível nacional já estão a fazer e acho que era muito importante. Outra coisa que eu valorizava imenso era o tema da jornada contínua. Porque acabamos por estar presentes em diferentes geografias com diferentes medidas sociais aplicáveis e, por exemplo, em Espanha, por via daquilo que chamam o acordo de trabalho - Convênio - determinados escalões profissionais que não tenham cargos de chefia, têm a possibilidade de fazer durante o ano inteiro aquilo que eles chamam de jornada contínua, em que basicamente eles entram às 8h todos os dias e terminam a sua jornada de trabalho às 15h. Significa que não têm interrupções, fazem sete horas de trabalho para compensar o remanescente do tempo que é necessário trabalhar e acabam por ter uma bolsa de horas anual, não sei dizer se são 100 ou 150 horas que são as necessárias para completar este horário de trabalho e que as pessoas podem precisamente organizar-se de que forma é que o vão fazer. Isso no máximo implica uma tarde por semana e em algumas semanas duas tardes. E sim, para mim é uma medida excecional de conciliação da vida profissional com a pessoal, seja para quem tem filhos como para quem não tem. Não sendo possível esta medida, poderíamos dar um passo mais pequenino, que era adotar aquilo que neste momento em Espanha estão a fazer, que é o horário de Verão, a jornada curta. Durante 2 meses de Verão, Julho e Agosto não têm que trabalhar à tarde. Há outra coisa que é a medida das Flex Fridays. Já está implementado desde Novembro de 2023 em Portugal, e em Espanha já existia há muito tempo. A informação do top down é que faz sentido isto ser usado, no entanto, há direções que eu sei que praticamente não usam as Flex Fridays e acho que isto vem muito do exemplo de cima, da forma como se passa a possibilidade de usar ou não estas estas tardes e da importância que também acaba por ter para os colaboradores. Acho que isso deveria ser mais fomentado porque realmente tem um Impacte muito grande naquilo que são os dias de descanso semanais das pessoas.

Quadro AP2 – Eficácia das Políticas

Categoria	Resposta	
Existe algo que poderia ser melhorado ou que sente que está em falta?	E11	Para mim o que poderia ser melhorado, e que a empresa à partida, não concorda e muitas outras empresas também não concordam, seria o inverso do tempo de teletrabalho versus tempo de trabalho presencial. Para mim, o ideal seria 3 dias de teletrabalho, 2 dias de trabalho presencial, tendo em conta que perco 3 horas do meu dia para deslocações.
	E12	Sim, no meu caso em particular, é o volume de trabalho a se houvesse mais contratações, uma equipa maior, o trabalho poderia ser mais distribuído e aí sim era possível melhorar esta questão.
	E13	Dado o conhecimento que eu tenho destas matérias e daquilo que eu experiencio, e vivencio, dá uma sensação de que de uma forma geral, todos os colaboradores têm direito a isso. Esses dias, eles aproveitam e usam. Agora pode haver um ou outro, assim como aquela minha colega que eu te disse que preferem, não usam só o estritamente necessário porque podem ser prejudicados e mesmo assim têm função de chefia e podem vir a ser prejudicados. É normal que venham a ser prejudicados, mas isso eu encaro como normal porque é uma chefia. É um bocado complicado. Eu compreendo, às vezes corre bem outras vezes nem por isso. Mas, eu acho que as pessoas têm um certo receio em usar, esses dias, mas eu acho que isso é se calhar tanto é para nós, mulheres como para os homens. Pronto, a pessoa está ausente e faz falta. É complicado, não é? Eu tenho que ser realista, não é? Isso eu compreendo, aí não vejo mal nisso.
Já utilizou alguma destas políticas? Qual foi a sua experiência?	E01	O híbrido obviamente que faço. Também desde há algum tempo que tento encerrar o computador às horas, não exatamente àquelas horas xpto que olha, fizeste as X. Não sei quantas horas diárias que isso não acontece, mas não deixar ultrapassar muito aquela hora que eu acho que deve ser encerrado e não deixar ultrapassar. Não quer dizer que por vontade minha eu não abra alguma exceção.
	E02	Sim, já utilizei a Flex Friday. Nós podemos utilizar todas as semanas, nem sempre utilizo por opção minha também tendo em conta o que estou a fazer na altura. Por exemplo, quando é para marcar consultas, aproveito e tento marcar para as sextas-feiras ou se tenho alguma coisa pessoal minha. Eu preciso de fazer umas compras e aproveito e utilizo sim.
	E03	Ainda não tive oportunidade (uma questão de escolha).
	E04	Em relação ao teletrabalho e no meu caso, sim correu bem, mas, por exemplo, eu tenho uma colega que me diz que no caso dela, é muito complicado e que ela tem de vir os 3 dias quer chova quer faça sol.
	E05	
	E06	
	E07	Sim. Flex Friday e 1º dia de escola dos filhos.
	E08	Eu tenho um pouco mais de flexibilidade, porque não tenho filhos e como moro sozinha, não tenho as rotinas diárias de uma família, consigo gerir aquilo que é o meu ritmo de trabalho. Se há alguma coisa que eu não posso fazer, deixo para outro dia porque lá está só estou dependente de mim mesma, mas há coisas que eu

Quadro AP2 – Eficácia das Políticas

Categoria	Resposta
Já utilizou alguma destas políticas? Qual foi a sua experiência?	
	E09 que eu faço para lá está a aliviar a minha semana. Seja o preparar ao fim de semana as refeições da semana, seja aproveitar os dias em que estou em casa, por exemplo, que me dá jeito entre reuniões ou assim e vou pôr uma máquina lavar, vou estender uma máquina para também conseguir aliviar o meu fim de semana e poder fazer outro tipo de coisas ao fim de semana que não são só aquelas habituais lides domésticas aborrecidas.
	E10 Olha desdobro-me assim um bocado em 1000. Peço muito apoio à minha rede de apoio, que é quem vive aqui perto de mim, avós, tios. Existe uma grande entreaajuda com o pai. Eu estou em teletrabalho e estou disponível no horário que tenho de trabalhar etc., agora, também há sempre o depois, ou seja, quando o meu filho vai dormir, tento ir despachar umas coisas que se calhar durante o dia não consegui terminar e compenso ao final do dia. À noite quando ele está a dormir, tento sempre despachar algumas coisas bem como na hora de almoço. Olha o teletrabalho, sem dúvida, acabou por ser a maior das estratégias. Eu estou a cerca de 35 km do escritório, mas faz com que ao ter que atravessar a cidade inteira para ir para o escritório, demoro no máximo uma hora, mas já cheguei a demorar 1 hora e 20 min etc.. Neste momento, pensar que perderia esse tempo em deslocações que me são preciosas, quer seja para fazer coisas em casa que é preciso fazer, quer seja para ter tempo de qualidade com a minha bebé, não me faz sentido, daí ter optado pelo regime de teletrabalho, porque realmente acaba por facilitar muito, seja de manhã na logística de me despachar, de conseguir levá-la à creche, nos dias em que sou eu, que não é o pai, mas conseguir estar aqui uma hora decente a trabalhar. O teletrabalho acho mesmo que é uma das medidas que a empresa também poderia repensar ou pelo menos ouvir novamente os colaboradores sobre o tema, que me pareceu bastante claro que nos questionários que a empresa faz, que a maioria preferia que houvesse uma alteração àquilo que é o regime híbrido que temos atualmente na empresa.
	E11 Todas estas políticas ajudam bastante até porque nos dão alguma flexibilidade. Mesmo as próprias hierarquias, não sei se todas o farão, mas a minha faz. Em caso de doença, por exemplo, ou não se pode deslocar por qualquer problema, hierarquia permite que a pessoa trabalhe à distância. Nem todas as hierarquias da empresa fazem isso
	E12 Utilizei as 4 horas (Assuntos Particulares) umas 2 vezes, mas no fundo correu bem. Não é que sinta nenhuma pressão, mas acabo sempre por me sentir que estou ali a falhar em termos de trabalho e que depois também se vai acumular nos outros dias a seguir. Mas não tive qualquer problema em termos de alinhamento com chefia, por exemplo.
	E13 Sim, e não tenho tido constrangimentos.

Quadro AP3 - Práticas de Conciliação Adotadas

Categoria	Resposta	
Que estratégias ou práticas adota para equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais?	E01	O sistema híbrido, para quem demora algum tempo a chegar ao local onde trabalha, acaba por ser mais fácil. Se eu necessitar ficar mais um bocadinho para terminar alguma coisa, porque eu não estou a perder 1 hora, 1 hora e tal de transportes e às vezes até fico ali mais um bocadinho para terminar algo. É mais fácil para a minha vida pessoal, porque estando em casa consigo organizar melhor as coisas, porque não estou a perder tempo nos transportes. Portanto, essa acaba por ser, portanto, uma das mais importantes. Chego a encerrar, portanto, o PC às horas que deve ser e obviamente, termos direito ao nosso descanso.
	E02	Acho que ao longo da minha vida, tenho posto em primeiro plano, digamos que não é em primeiro plano, mas, mas acho que tentei sempre nunca falhar em nenhum dos lados e sempre assumi com grande responsabilidade a minha vida profissional. E acho que não falho, por exemplo. Sei lá, há coisas que eu faço, que eu tento fazer e aí acho que me penalizo. É um bocado, ao contrário, não é? E acho que penalizo a minha parte pessoal. Por exemplo, se eu tenho que fazer um e-learning ou tenho que fazer um planeamento das reuniões da semana seguinte, prefiro fazer ao fim de semana, ao sábado de manhã ou domingo à noite. Percebes, roubo ali um bocadinho, mas também me sinto, por exemplo, sei que também tem esta flexibilidade. Imagina que há 1 dia que eu estou mais cansada? Tenho uma dor de cabeça, eu não sinto qualquer peso na consciência de ok, eu vou roubar aqui uma ou duas horas. Porque eu consigo ter a flexibilidade de recuperar essas horas ao longo da semana.
	E03	Tento não levar o trabalho para casa.
	E04	Ora bem, eu às vezes, por exemplo, se tenho uma consulta que me ocupa mais durante a tarde, o que faço é ao fim do dia, quando tenho alguma coisa para entregar, quando não tenho, não faço. Vou ao computador em casa e envio os e-mails que sei vou precisar de uma resposta no dia a seguir, envio os e-mails e no fundo, ponho as coisas a andar. A mesma coisa de manhã, por exemplo, se eu sei que vou precisar antes de ir ao escritório, que tenho uma consulta no dentista, o que for. Eu em casa às 8 e tal despacho logo uns e-mails e mando logo uns Teams. Portanto, antecipo para pôr o trabalho a rolar para depois, quando eu chegar ao fim da manhã ou já ter as respostas. Ou seja, no fundo, adapto um bocadinho o horário de trabalho, às vezes fora do horário para conseguir que depois que as coisas funcionem no fundo. Pronto, são essas estratégias que eu uso. Portanto uso de manhã despachar algumas coisas ou depois ao fim do dia. Pontualmente também levo o computador e ponho o telemóvel em hotspot para dar net para o computador. Aconteceu-me já, por exemplo, que enquanto esperava por uma filha numa consulta, ficar no carro com o telefone em hotspot e ia fazer as reuniões.
	E05	
	E06	Tinha um suporte que era um descanso enorme. Eu tinha mãe em casa e que adorava ficar com os netos. No meu caso, tive a facilidade ter mãe super disponível, a minha sogra coitada não porque não quisesse, mas a minha sogra trabalhava, a tempo inteiro, portanto, não tinha essa possibilidade, mas como a minha mãe estava em casa e a vida dela sempre foi muito dedicada às crianças, a nós filhos, aos sobrinhos, aos netos por isso é aquele conforto de se alguma coisa corre mal às 7 da manhã, eu não vou faltar ao trabalho nem o meu marido, eu deixo-o em casa da minha mãe.

Quadro AP3 - Práticas de Conciliação Adotadas

Categoria	Resposta
Que estratégias ou práticas adota para equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais?	E07 Nós temos muito apoio dos meus pais e eu acho que isso é imprescindível porque se eu não tivesse os meus pais, ou melhor, não é tanto para conciliar, porque na verdade o que eu estou a fazer é não conciliar, e acabar por estender a minha vida profissional e os meus pais é que vão buscar os miúdos. O que nós fazemos é que um vai levar e o outro vai buscar, tirando exceções. Assim um consegue ter mais flexibilidade de manhã e outro à tarde. E depois também temos muito apoio dos meus pais e isso ajuda muito.
	E08 Eu tenho um pouco mais de flexibilidade, porque não tenho filhos e como moro sozinha, não tenho as rotinas diárias de uma família, consigo gerir aquilo que é o meu ritmo de trabalho. Se há alguma coisa que eu não posso fazer, deixo para outro dia porque lá está só estou dependente de mim mesma, mas há coisas que eu que eu faço para aliviar a minha semana. Seja o preparar ao fim de semana as refeições da semana, seja aproveitar os dias em que estou em casa, por exemplo, que me dá jeito entre reuniões ou assim e vou pôr uma máquina lavar, vou estender uma máquina para também conseguir aliviar o meu fim de semana e poder fazer outro tipo de coisas ao fim de semana que não são só aquelas habituais lides domésticas aborrecidas. Portanto, passa um bocadinho por isto, mas lá está, eu tenho alguma flexibilidade porque sou só eu, portanto consigo me ir adaptando.
	E09 Olha desdubro-me assim um bocado em 1000. Peço muito apoio à minha rede de apoio, que é quem vive aqui perto de mim, avós, tios. Existe uma grande entreajuda com o pai. Eu estou em teletrabalho e estou disponível no horário que tenho de trabalhar etc., agora, também há sempre o depois, ou seja, quando o meu filho vai dormir, tento ir despachar umas coisas que se calhar durante o dia não consegui terminar e compenso ao final do dia. À noite quando ele está a dormir, tento sempre despachar algumas coisas bem como na hora de almoço. Se fosse só o ser mãe e profissional, mas depois há tudo o resto que também gostas de fazer, ir ao ginásio, ter algumas atividades de lazer. E isso também entra para a gestão, que é o que eu tento fazer à hora do almoço. Tenho uma hora de almoço mais curta para poder introduzir estas atividades, mas é muito, por exemplo, quando está em casa ou quando está doente, é tentar gerir as sextas com a outra pessoa (pai), e tentar que resulte. Quando está a dormir, vou trabalhar, está acordado, estou aqui online, mas estou aqui só a ver se é preciso alguma coisa urgente, porque quando ele for dormir eu faço as coisas. Preciso de concentração etc..
	E10 Olha o teletrabalho, sem dúvida, acabou por ser a maior das estratégias. Estou a cerca de 35 km do escritório, mas faz com que ao ter que atravessar a cidade inteira para ir para o escritório, demoro no máximo uma hora, mas já cheguei a demorar 1 hora e 20 min etc.. Neste momento, pensar que perderia esse tempo em deslocações que me são preciosas, quer seja para fazer coisas em casa que é preciso fazer, quer seja para ter tempo de qualidade com a minha bebé não me faz sentido, daí ter optado pelo regime de teletrabalho, porque realmente acaba por facilitar muito, seja de manhã na logística de me despachar, de conseguir levá-la à creche, nos dias em que sou eu, que não é o pai, mas conseguir estar aqui uma hora decente a trabalhar. Outras coisas que tento conciliar passa por, por exemplo, eu faço muitas encomendas online, para não ter que perder tempo a ir a sítios, fazer compras etc., semanalmente recebo o cabaz de frescos, que vêm entregar a casa e que estando em teletrabalho, eu consigo abrir a porta em 30 segundos. Deixou ali o cabaz e à hora de almoço ou ao final do dia, arrumo no frigorífico. Faço no

Quadro AP3 - Práticas de Conciliação Adotadas

Categoria	Resposta	
Que estratégias ou práticas adota para equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais?		meu momento de pausa, já não é uma deslocação que eu tenho que fazer propositadamente ao supermercado e que acaba por me poupar muito tempo também da minha semana na organização etc. Outra estratégia tem a ver com a organização das refeições. Tentamos fazer um planeamento durante o fim de semana para que a semana também corra melhor.
	E11	Olha, as minhas estratégias são por exemplo, nos dias que eu vou ao escritório e chego a casa quase às 20h, preparar os jantares nos domingos anteriores. Quando começa a semana, tento preparar a semana nesses domingos anteriores para quando chegar já ter algo adiantado para poder avançar com um jantar e não custar.
	E12	Basicamente tento ficar em casa nos dias em que preciso de receber uma encomenda em casa ou de ter aqui alguma situação em que preciso de receber um técnico para arranjar alguma coisa e, portanto, estando em casa, já me permite fazer esse tipo de, diria de quase de atividade mais pessoal. Também é permitido trabalhar a fora do local habitual, da morada habitual, portanto, desde que seja registado, também tento usufruir, na medida em que a minha família não vive em Lisboa, e tento conciliar esses dias de trabalho a partir de casa, com as necessidades que tenho de me deslocar a Braga neste caso.
	E13	Isso provoca-me muita ansiedade porque o facto de eu querer ter que fazer qualquer coisa pessoal que eu sei que tenho que ir fazer, e ao mesmo tempo ter que responder àquilo que tenho que responder, ou tinha uma reunião marcada e não posso ir ou chego mais tarde e isso causa um stress. Para mim é muito perturbador, há pessoas que têm outra capacidade e conseguem. Eu fico muito ansiosa e depois sinto-me mal. Também não fico bem quando as pessoas me ligam a perguntar quando respondo e eu respondo agora não posso. Eu lido mal com isto, com o ter várias coisas para fazer, o estarem à minha espera. Eu gosto de estar tranquila a fazer o que eu tenho que fazer e poder ter tranquilidade. Há tempo para me focar e para ter consciência daquilo que estou a fazer, porque depois eu fico muito stressada e depois o que eu noto, é que faço muitos erros. Sinto que o erro aumenta, ou seja, o meu erro aumenta com o stress que eu sinto.
Quais destas práticas considera mais eficazes para si? Porquê?	E01	Eu acho que o teletrabalho e o fato de encerrar o computador no horário, são as mais importantes por dois motivos. O sistema híbrido, para quem demora algum tempo a chegar ao local onde trabalha, acaba por ser mais fácil. Se eu necessitar ficar mais um bocadinho para terminar alguma coisa, porque eu não estou a perder 1 hora, 1 hora e tal de transportes e às vezes até fico ali mais um bocadinho para terminar algo. É mais fácil para a minha vida pessoal, porque estando em casa consigo organizar melhor as coisas, porque não estou a perder tempo nos transportes. Portanto, essa acaba por ser, portanto, uma das mais importantes. Chego a encerrar, portanto, o PC às horas que deve ser e obviamente, termos direito ao nosso descanso.

Quadro AP3 - Práticas de Conciliação Adotadas

Categoria	Resposta	
Quais destas práticas considera mais eficazes para si? Porquê?	E02	Há uns 3 anos tive um problema de vertigens, que limitou durante algum tempo a minha capacidade de trabalho e nesse aspeto, a empresa e as minhas hierarquias foram muito flexíveis e eu consegui estar durante muito mais tempo em teletrabalho. Havia momentos em que eu não estava bem, descansava e depois compensava noutras alturas em que me sentisse melhor. Tenho tido essa facilidade e também essa compreensão por parte das hierarquias que representam a empresa, e que me ajudou, na fase em que eu necessitei mais de ter essa flexibilidade e essa disponibilidade. Se pensar um pouco no passado, se calhar sofri, mais aqui há uns anos que não havia esta questão do teletrabalho e, que tinha a minha filha mais pequena, tinha os horários um bocadinho complicados. Pronto e foi um bocadinho mais difícil na fase em que ela era mais pequena, sim.
	E03	Não levar o trabalho para casa, permite não só recarregar, como também ter tempo de qualidade com a família, com os amigos, porque dá-me oportunidade de não pensar tanto no trabalho do que se pensasse “Tenho que responder a um e-mail, etc.”. Ao deixar o computador na empresa, permite-me afastar um bocado do ritmo de trabalho do dia a dia.
	E04	Estou sempre de olho, se é preciso uma reunião em que seja preciso computador, eu levo, senão estou sempre no Teams. Agora, quando são reuniões em que é preciso mesmo participar e que eu posso, levo o computador. Tento também não marcar reuniões muito cedo. Por exemplo, se for da minha parte, não marco reuniões às 9 da manhã, porque sei como os miúdos estão em casa, eu essa hora também posso estar a tentar despachar-me, ou seja, eu própria marco as reuniões, de acordo com o horário que me dá mais jeito por causa dos miúdos. Com as duas mais velhas como uma tem 17 e a outra tem 15, eu já consigo, por exemplo, quando são aquelas consultas dos aparelhos dos dentes, deixá-las e esperar cá fora, porque vão só a consulta é uma rotina uma vez por mês. Elas vêm e eu estou no carro a trabalhar. Com os mais pequenos, e como até já não têm idade de ficar muitas vezes doentes, não tenho tido situações imprevistas. Todas estas situações que eu estou a falar são situações que eu já prevejo, mas se tivesse também acho que seria facilmente aceite. Já me aconteceu uma outra vez estar doente ou indisposta e não conseguir ir a uma reunião e pedir ao meu chefe para ir por mim. No meu caso, a conciliação é fácil.
	E05	
	E06	No fundo, a estratégia é sempre um bocado, para quem não há tempo é para nós, portanto, cumpre-se com o trabalho, para conseguir depois estar, quanto mais não seja ao início e ao final do dia, sendo que final do dia era hora de jantar. Nunca fui buscar ou raramente ia buscar os meus filhos ao Colégio e era uma grande festa quando eu ia, porque era assim uau, mas, normalmente sempre vieram de transporte escolar. No meu caso, o que eu sinto é que tem que se ter rede de apoio ou avós ou empregadas, ou transporte escolar, o que seja que ajude porque senão fica muito difícil de conciliar. A realidade é essa.
	E07	As que indiquei na resposta anterior são eficazes.
	E08	O teletrabalho.
	E09	À noite quando ele está a dormir, tento sempre despachar algumas coisas bem como na hora de almoço. Se fosse só o ser mãe e profissional, mas depois há tudo o resto que também gostas de fazer, ir ao ginásio, ter algumas

Quadro AP3 - Práticas de Conciliação Adotadas

Categoria	Resposta	
Quais destas práticas considera mais eficazes para si? Porquê?		atividades de lazer. E isso também entra para a gestão, que é o que eu tento fazer à hora do almoço. Tenho uma hora de almoço mais curta para poder introduzir estas atividades, mas é muito, por exemplo, quando está em casa ou quando está doente, é tentar gerir as sextas com a outra pessoa (pai), e tentar que resulte. Quando está a dormir, vou trabalhar, está acordado, estou aqui online, mas estou aqui só a ver se é preciso alguma coisa urgente, porque quando ele for dormir eu faço as coisas. Preciso de concentração etc..
	E10	O teletrabalho.
	E11	A que eu considero mais eficaz é a flexibilidade do horário de trabalho.
	E12	Diria que é a mais eficaz, é precisamente o poder fazer teletrabalho, e lá está, poder receber um técnico e ele fica a fazer o trabalho, o seu trabalho e eu continuo o meu, por exemplo.
	E13	Eu estou sempre em dívida, mas eu às vezes digo aos meus colegas que é bom ter muita coisa para fazer, porque eu acabo por escolher aquilo que eu tenho mais prazer em fazer e vou deixando aquilo que eu não gosto tanto de fazer, a menos que me pressionem: “tem que fazer isto e tem que ser hoje”. Não sei quê. Se não há coisas que ficam lá e que eu nunca tratei e se não pressionarem, acho que nunca vou tratar. Acho que para os outros é a mesma coisa. Acho que acontece com todos.

Quadro AP4 – Desafios Enfrentados na Conciliação

Categoria	Resposta	
Quais são os maiores desafios que enfrenta ao tentar equilibrar sua vida profissional e pessoal?	E01	O conseguir encerrar o computador no horário.
	E02	Eu tento sempre arranjar este equilíbrio, tento sempre não falhar em nenhum dos lados, estar presente. É estar presente na família e dar resposta àquilo que são as solicitações do trabalho. E é aquilo que eu tento fazer também depois no meu dia a dia. E como se calhar o escape é arranjar qualquer coisa que me ajude a ir buscar energia, sei lá, ou a ler ou a fazer jardinagem ou arranjar a algumas escapatórias que me ajudem a libertar a cabeça do trabalho, não é? E a ir buscar algum momento que me compense em termos de energia para depois para o meu bem-estar. Tentar fazer às vezes coisas que não têm rigorosamente nada a ver, sei lá coisas diferentes mesmo, que me ajudem a ir buscar um bocadinho desta energia; mas eu sempre tentei fazer isto. Sempre tentei conduzir a minha vida a nunca falhar em lado nenhum, não é?
	E03	No meu caso pessoal, tenho o desafio da disponibilidade que há uma semana por mês ter que estar de plantão de alerta após o horário normal de trabalho. Nessa semana, dificulta um bocado a vida pessoal porque tenho que estar mais perto de casa, tenho que estar mais atenta ao telemóvel, para o caso de uma cair avaria ou assim e tenho que estar sempre um bocado mais desperta em relação ao trabalho do que provavelmente à vida pessoal.
	E04	Neste momento não tenho grandes desafios, porque tenho a vida mais ou menos engrenada. O meu desafio é, por exemplo, agora que estou a mudar de equipa, conseguir mostrar que o facto de ter uma família grande, numerosa, que não impacta na minha produtividade. Acho que isso é um desafio que nós, mulheres, temos sempre, pelo facto de termos família, de termos crianças à nossa responsabilidade e podermos ter que sair, porque por exemplo, telefonaram da escola, que continuamos a entregar e que somos igualmente produtivas. Acho que é esse o principal desafio.
	E05	
	E06	Agora tenho menos apoio porque o meu pai, entretanto, morreu, a minha mãe tem 82 anos. Os meus filhos também já cresceram. A minha mais velha tem 21, outro com 19. Se a mais nova precisar, já eles tomam conta, já eles vão buscar.
	E07	Acho que é mais uma das vantagens do teletrabalho. Por um lado, é vantagem, por outro lado, desvantagem. Antes do teletrabalho ficavas em casa a tomar conta das crianças como deve ser, e agora se calhar com o trabalho híbrido, tens a possibilidade de ficar em casa, mas não estás a tomar conta, não estás a dar tanta atenção à criança como ela precisaria. Tens o lado bom e mau do teletrabalho, mas a verdade é que uma pessoa fica muito mais tranquila em ficar em casa num dia de greve ou se se a criança está doente, porque tem a possibilidade de trabalhar. Regra geral, tenho conseguido. Também é um tema de gestão de equipas. Se nós precisamos mesmo de estar ausentes ou de ir ao hospital, é uma questão de falar com a equipa e alguém assegurará a tua ausência. Às vezes também acontece que gostavas de fazer outra coisa, tens algum compromisso com os miúdos ou qualquer coisa que os miúdos queriam que tu fizesses e não podes porque tens qualquer coisa no trabalho que é importante e que não podes faltar.

Quadro AP4 – Desafios Enfrentados na Conciliação

Categoria	Resposta	
Quais são os maiores desafios que enfrenta ao tentar equilibrar sua vida profissional e pessoal?	E08	Eu tenho um trabalho que funciona muito por ciclos. De 3 em 3 meses temos um pico muito intenso, mais ou menos de 2 semanas que, no início do ano, em vez de 2 semanas, são 2 meses e nessas alturas é mesmo muito complicado gerir a vida pessoal e profissional. E eu penso, se eu tivesse filhos ou se estivesse a morar com os meus pais, eu acho que eles passavam 2 meses quase sem me ver e sem interagir comigo. Não consigo mesmo equilibrar. Acho que principalmente no início do ano, aqueles 2 meses muito intensos que nós temos, é mesmo muito difícil. Eu abduco de muitas coisas pessoais para conseguir gerir o meu trabalho. São coisas que não dependem propriamente de eu ter estratégias pessoais. Depende muito da empresa. E daquilo que eu já tinha referido que são precisas mais pessoas ou são precisos outro tipo de ferramentas para nós podermos executar o nosso trabalho e conseguirmos ter este equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
	E09	Acredito que isto depende de pessoa para pessoa e até sejam emoções que tu vais sentindo, mas às vezes parece que é um bocado complicado voltar a ser a mesma profissional e na verdade, o trabalho aparece igualmente feito com a mesma qualidade, mas é difícil fazer esta gestão
	E10	É muito difícil no sentido de conseguirmos equilibrar aquilo que é a responsabilidade e aquilo que sentimos que gostávamos de eventualmente conseguir estar a dar um bocadinho mais ou pensarmos que por via desse dar um bocadinho mais, que efetivamente somos reconhecidos que eu acho que na empresa isto falha brutalmente, portanto não, nunca há medidas concretas para se perceber quando é que a pessoa é reconhecida ou não, mas depois tu gostas de fazer as tuas coisas bem e tens essa mesma responsabilidade acabas por em determinadas situações, dar prioridade ao teu trabalho e descurar a vida pessoal. E, portanto, quando eu digo que eu neste momento tenho direito a 2 horas de redução de horário que me é dado pela lei, e eu não estar a cumprir é uma falha para interna brutal (falha minha). Porque sei que não estou a cumprir, e é um tempo que depois não volta atrás para estar com a minha bebé, com a minha família. É uma batalha diária.
	E11	Os desafios são mais desafios no campo psicológico, tendo em conta que não me sobra durante a semana muito tempo para outras práticas para além do trabalho. Tento fazê-las, mas numa hora já muito tardia, ou seja, tento praticar exercício físico, mas numa hora já muito tardia. Para dar um exemplo às segundas-feiras faço yoga às 20h30, que é a única hora que eu consigo ter disponível para fazer. É a única possibilidade que tenho de fazer algum exercício físico porque despende de 3 horas por dia em deslocações é muito tempo perdido. Tempo esse que poderia ser útil para a empresa, uma vez que, quando estou em casa, acabo por trabalhar muito mais horas.
	E12	Para mim é sempre a tentativa de se tiver alguma situação pessoal, eu sei que vou acumular mais trabalho. Eu sei que vou ultrapassar prazos de entrega e isto acaba por ser aqui uma dificuldade para mim, porque eu ponho sempre em causa as necessidades pessoais em detrimento das profissionais, seja para depois não acumular ainda mais trabalho acaba por não dedicar tanto tempo para a vida particular.

Quadro AP4 – Desafios Enfrentados na Conciliação

Categoria	Resposta	
	E13	Os desafios, o que eu sinto às vezes é que já tive dias que tive que parar. Às vezes estou tão desorientada nisto tudo que fico cheia de tonturas. Os médicos dizem que é da ansiedade. Estou ao computador e fico com tonturas e então se estiver em casa, deito-me um bocado na cama ali uns 5 minutos a ver se aquilo me passa; se estiver no escritório baixo a cabeça uns minutos até sentir que a coisa já está ok. Quando temos muitas coisas temos que escolher as nossas prioridades.
Como lida com estes desafios?	E01	
	E02	Eu costumo dizer que a minha consciência pesa toneladas e eu quando faço alguma coisa que acho que não está bem feito aquilo fica ali a martelar na cabeça, portanto é uma coisa que eu evito. Tento pautar a minha vida sempre segundo determinados, valores, determinadas balizas que fui definindo ao longo da minha vida e tento que as coisas sejam assim.
	E03	
	E04	
	E05	Eu tive dois AVCs isquémicos no prazo de dois anos. O primeiro foi justamente numa reunião de trabalho e eu lembro-me perfeitamente de nesse AVC ficar sem a capacidade de falar, portanto eu estava a apresentar e de repente o AVC aconteceu e eu deixei de conseguir falar. E passado um mês, já estava a trabalhar outra vez. Acho que ainda não tinha caído a ficha, ou seja, eu acho que nós, enquanto Mulheres, temos a perspetiva de OK, mas eu tenho que continuar a fazer, ou seja, os outros estão sempre à frente, aquilo que é esperado de mim é super importante e, portanto, eu tenho que continuar a entregar. Tenho que continuar a entregar à família e tenho que continuar a entregar no trabalho. Foi assim uma coisa de super-herói, uma coisa de falso self assim, uma coisa estúpida. Tipo eu passei por um AVC, eu consigo continuar a fazer o trabalho que estou a fazer, eu consigo continuar a gerir a parte familiar. O que é que aconteceu? Tive um segundo AVC OK. Nessa segunda vez, é que eu me apercebi que, de facto, nós temos que ter uma capacidade de gestão muito grande, que às vezes é difícil enquanto mulher, porque repara eu acho que nós, Mulheres, sobretudo estando em cargos de gestão precisamos de entregar o dobro daquilo que entrega um homem para conseguir chegar à mesma coisa. Até a forma como falamos. Imagina se num determinado projeto, alguma coisa está a correr menos bem e falas de uma forma mais acesa, porque és um ser humano, como mulher és classificada como sendo, desculpa a expressão, mas classificada como sendo histérica. Se és homem, estava só um bocadinho mais mal disposto. Ou seja, acho que existe um comportamento de permissividade em relação aos homens que não existe em relação às Mulheres. Não sei de onde é que vem, mas é comportamental. Não tem a ver com a organização, tem a ver com as pessoas que trazem estes comportamentos todos na cabeça. Do ponto de vista profissional, tens que entregar o dobro do que um homem tem que entregar, na própria casa tu tens que fazer o dobro do que o teu marido faz, porque é a sociedade e leva um extremo. Eu talvez antes não tivesse a capacidade de dizer que não e ia a tudo. Eu tenho que entregar, eu tenho que conseguir e se tivesse que dizer que não, porque não conseguia chegar a tudo, eu ficava extremamente culpada. Hoje em dia isso não me acontece, ou seja, eu acho que tem que haver uma clareza muito grande para nós, de

Quadro AP4 – Desafios Enfrentados na Conciliação

Categoria	Resposta
Como lida com estes desafios?	entender que nós somos seres humanos e que somos limitados e que temos a capacidade de dizer não. Eu não sei como dizer isto de uma forma mais simples. O Não é tão importante e é uma coisa que nos foi tirada, sobretudo a nós Mulheres. Que nos foi tirada de poder utilizar (ou não) de uma forma pragmática e direta e dizer, olha eu não concordo com isto, não vou fazer isto ou dizer achas mesmo que eu tenho que fazer isto, mas eu entrego isto só daqui a 3 semanas. Acho que por causa desta minha história pessoal e desta bagagem que eu sei agora é isso é dizer que Não e entender muito bem as fronteiras e os limites. Outra coisa que eu aprendi é que às vezes, as pessoas que têm este perfil que eu tenho é muito do género eu preciso ter um trabalho feito, se eu tenho alguém da equipa que não faz o trabalho, eu vou lá, e tento desenrascar. Eu agora talvez tenha uma perspetiva um bocadinho diferente. Por um lado, até é bom para as equipas. As equipas têm que ser responsáveis pelas coisas que estão a entregar, e o output que vem de lá, e eu se calhar era um bocadinho control freak, que é as coisas quando são entregues têm que ser mesmo todas perfeitinhas e todas impecáveis. Ou seja, entrava aqui num tema um bocadinho de perfeccionismo, mas do terem que fazer sentido. Agora para mim isso não acontece. OK, alguém está entregar uma coisa que não era exatamente como eu entregaria, mas é OK, aquele output até está bom, está tudo bem, mas não é preciso ir lá e mudar o PPT, ou mudares aquela frase. O que eu quero dizer é, pequenas coisas deixaram de ser importantes e acho que isso também ajudou.
	E06
	E07
	E08
	E09
	E10
	Olha, é muito difícil isto já para não começar aqui a chorar, mas é muito difícil. Tento fazer o Yoga na sexta-feira à tarde também porque temos a Flex Friday. Sexta-feira à tarde, posso ter a prática de exercício físico que eu quiser e tento fazer depois nos horários de chegar a casa durante a semana. Um dos dias que estou em casa em teletrabalho, tento fazer também a minha prática de yoga ou pilates ao fim do dia.
	Sim, eu tenho muita dificuldade. De facto, acaba por se tornar um hábito, fazer sempre um horário mais estendido, digamos assim, superior àquilo que que era suposto. E também quase nunca usufruo, por exemplo, dessas 4 horas que me permitia ir a uma consulta, por exemplo, eu tento sempre marcar para fora do horário de trabalho. E eu podia usufruir um bocadinho mais para depois não ter que fazer todas as atividades fora do horário de trabalho, uma vez que a empresa permite que durante 4 horas por mês eu pudesse tratar de alguns assuntos.
	E13

Quadro AP5 - Importância da Rede de Apoio

Categoria	Resposta	
Pode descrever a sua rede de apoio? Quem faz parte dela (familiares, amigos, colegas, etc.)?	E01	Eu sou a minha própria rede de apoio, mas, se tiver alguma coisa, tenho amigas e a minha mãe.
	E02	Sim, sim, essencialmente tenho os meus pais. Vou fazer aqui a distinção entre o que foi o passado, e o que é minha vida atual. Quando a minha filha era mais pequena, eu beneficiei muito da ajuda dos meus pais, tinha os meus pais por perto, enquanto era pequena, ficou antes de ir para o infantário com os meus pais, que foi uma ajuda muito grande e lá está e é aquela fase da vida em que nós estamos a começar uma carreira profissional e aí faz toda a diferença. Sim, eu tive apoio dos meus pais, tive muito quer para ir a consultas, até porque o meu marido tinha uma vida profissional também muito complicada nesse nosso início de vida. E aí, e os meus pais foram fundamentais para me ajudar a ir ao médico com a miúda, ficar com a miúda quando ela estava doente, o que evitava que eu tivesse que faltar ao trabalho a maior parte das vezes.
	E03	Sim, tenho os colegas na mesma situação que dá para agilizar um bocado a parte, pelo menos da disponibilidade. Não me dá jeito fazer esta semana se pudéssemos trocar, e assim. A hierarquia também está muito aberta a isso. A nível pessoal também tenho amigos que conhecem a realidade do meu trabalho, então são mais compreensivos e percutíveis para a minha falta de disponibilidade para estar com eles às vezes. Às vezes conseguimos adiar planos ou antecipá-los ou até mesmo modificar de forma a eu estar sempre mais perto de casa possível, por exemplo. Isso ajuda bastante.
	E04	Sim, tenho a minha sogra e a minha cunhada que, pontualmente, se eu tenho viagens a Lisboa podem ir buscar os miúdos à escola, deixá-los em casa. E pelo facto de as minhas filhas mais velhas já serem grandinhas, muitas vezes acontece que os mais pequenos que também não são bebés, já podem ficar com elas. E como neste caso, os meus pais vivem comigo e o meu pai ainda também é uma pessoa capaz. Portanto, neste momento, o que eu preciso é quando não consigo, de facto, ir buscá-los. Ou para alguma reunião que não posso mesmo adiar ou porque estou fora falo com a minha sogra, ou a minha cunhada, sendo que o meu marido também como professor a partir das 19h está normalmente disponível.
	E05	Eu tenho uma rede de apoio que são os avós maternos e os avós paternos. Eu não tenho aquela estrutura de ter muitos tios, muitos irmãos, que até tenho, mas cada um está no seu lado. Quando os meus filhos eram pequenos, que era onde eu precisava de mais apoio, eu tive o apoio da minha sogra que morava ali mesmo ao pé de nós, ela não trabalhava e, apoiava-nos para tomar conta dos miúdos. Isso foi fundamental.
	E06	A rede de apoio era a minha mãe e o meu pai.
	E07	A nível profissional, se não conseguimos numa altura e é imprescindível estarmos, conseguimos alterar e se não conseguirmos, fazemos essa gestão, de não vai um, vai outro. Em termos de apoio familiar e de rede de apoios, são os meus pais.

Quadro AP5 - Importância da Rede de Apoio

Categoria	Resposta	
Pode descrever a sua rede de apoio? Quem faz parte dela (familiares, amigos, colegas, etc.)?	E08	Na vida profissional eu tenho a sorte de trabalhar com uma equipa com um espírito muito grande de entreajuda, se alguma de nós, por algum motivo, não pode assegurar alguma coisa, nós sabemos que a outra pessoa vai assegurar. Portanto, isso também é um peso que nos sai de cima das costas, porque eu sei que se eu precisar por algum motivo, que o trabalho não deixa de ser feito porque alguém o faz. A nível pessoal, a minha família está um bocadinho longe, portanto, é um pouco difícil, mas como estou sozinha, tenho aquela flexibilidade. Não posso fazer hoje, faço amanhã, ninguém se vai importar. Não é o fim do mundo, não vai acontecer nada de mal porque não tenho filhos que dependem de mim, portanto, aí tenho um pouco mais de flexibilidade.
	E09	Os avós maternos.
	E10	A rede de apoio que são os avós, estão disponíveis quando é necessário dar apoio à bebé.
	E11	Não necessito neste momento de uma rede de apoio e não a tenho, porque tenho um filho com 21 anos que já não precisa de mim para o apoiar, quer para o educar ou para poder estar presente em casa, para o ajudar nos trabalhos da escola e tudo mais. Quando precisei, na altura que precisava quando ele era pequeno, tinha que ter uma boa rede de apoio. Sem sombra de dúvida, essa rede de apoio eram os meus pais, e os meus sogros.
	E12	Não, não tenho, uma rede assim muito grande. Apenas, por exemplo, em Braga onde vivem os meus pais, tenho uma pessoa que me dá apoio para saber se se está tudo bem, se é necessária alguma coisa. Cá em Lisboa tenho uma amiga que sim, que ajuda bastante, seja se eu demorar mais ou se um dia não puder ir fazer alguma coisa fora. Um serviço qualquer desde que possa ir representar-me também acontece, mas é relativamente bastante pequena sim.
	E13	A rede de apoio depende para o que é. Se for uma questão profissional, sim. Eu sou muito extrovertida e falo com toda a gente, mas falo se for preciso. A nível pessoal com o meu marido, ele um profissional liberal, portanto também não tem hora para nada, anda sempre estressado, mas aquilo que é preciso fazer na atividade familiar nós temos que arranjar solução e temos que ter hora para aquilo e temos que ter momento para aquilo e conseguimos ter. Posso dizer que tenho os colegas na atividade profissional e depois tenho o meu marido na parte pessoal que no fundo é a grande rede de apoio.
De que forma é que a sua rede de apoio contribui para a conciliação da sua vida pessoal e profissional?	E01	Esta questão é muito mais premente no caso das pessoas terem filhos e haver a necessidade de ir buscar os filhos ou para esse tipo de situações. Eu não tenho isso. Tirando isso, a minha rede de apoio existe, mas muitas das vezes é para algumas situações que vivo no trabalho, ou que não estou tão bem, ou que estou mais ansiosa, estressada, é mais nesse sentido, que a minha rede de apoio existe.
	E02	A rede de apoio evitava que eu tivesse que faltar, porque ficavam com a miúda quando era pequena. Agora já é uma fase diferente. Ela já tem a vida dela. Autonomia dela mas claro se eu precisar de alguma coisa, é óbvio que também sei que posso contar na mesma com os meus pais. A idade também já vai sendo vai sendo outra, mas as

Quadro AP5 - Importância da Rede de Apoio

Categoria	Resposta
De que forma é que a sua rede de apoio contribui para a conciliação da sua vida pessoal e profissional?	minhas necessidades também agora já são totalmente diferentes, sim, mas aí essencialmente os meus pais e é também a minha irmã, o meu irmão, depois foi trabalhar para o estrangeiro, mas, acima de tudo, os meus pais.
	E03 às vezes conseguimos adiar planos ou antecipá-los ou até mesmo modificar de forma a eu estar sempre mais perto de casa possível, por exemplo. Isso ajuda bastante.
	E04 Quando não os podem ir buscar, não podem. Os miúdos têm que ficar até mais tarde. Eu não posso deixar de ir a Lisboa, ou seja, eu se calhar até podia. Podia dizer que ficava em remoto nas reuniões, mas eu acho que isso é que também já é uma exigência que eu ponho a mim própria, que é a certas coisas que eu também sei que que é importante ir para que continuem a contar comigo. Por isso, nesse caso, eu não conseguiria conciliar.
	E05 Acho que às vezes a rede de apoio, honestamente, acho que se não for uma rede apoio sã não te ajuda, só traz mais complexidade. Tu próprio, além de teres que estar a tentar, enfim, manter uma família, manter o casamento, manter uma função, gerir esse equilíbrio entre a própria família alargada, teres também de gerir a rede de apoio porque intervinham muito e isso levava a situações extremas. Intervinham muito no tema da gestão familiar a que tivéssemos de dizer acalmem-se lá, o filho é nosso, nós é que sabemos. Às vezes estas redes de apoio não funcionam só pela positiva. É isso que eu quero dizer. Interferiam mesmo diretamente na vida da na vida familiar e eu diria que foi uma peça um bocadinho complicada também de gerir.
	E06 É fundamental e posso considerar-me sortuda, privilegiada porque o facto de ter o suporte da minha mãe foi fundamental para eu conseguir ter os filhos que gostava de ter tido, para conseguir dedicar-me a eles dentro de uma limitação de tempo que não é 100%, mas também ter uma carreira. Acredito que quem não tenha suporte ou um suporte financeiro que permita, eu diria que é muito difícil por muitas políticas de conciliar que se criem, por muitas mais licenças de maternidade, por muito mais tempo, pelo suporte que o Estado possa dar, continuo a achar que sem uma rede de suporte é muito difícil uma pessoa ter uma boa carreira e evoluir muito e conseguir ser mãe. Porque eu acho que há momentos em que, se não houver todo esse suporte, as Mulheres acabam por abdicar da sua carreira e que alguém vai ter que abdicar. Eu vou dizer falo de experiência própria, mas sou mais antiga, não é? Na minha relação, no meu casamento, sempre foi muito claro que a carreira era para o meu marido, os filhos, a casa era tudo muito mais responsabilidade minha. Nunca falamos sobre isso, mas isso sempre esteve claro entre os dois. Mas eu também venho de uma educação assim, que a casa, os filhos, toda essa organização familiar compete à mulher. O homem é mais do trabalho. É verdade que estou naquela transição em que sim, isso é verdade, mas também é verdade que eu também trabalho. E daí a importância da rede de apoio. Sem rede de apoio, seja monetária, seja de pessoas como os avós que acho que são fundamentais é muito difícil. Muito difícil mesmo.
	E07
	E08

Quadro AP5 - Importância da Rede de Apoio

Categoria	Resposta	
De que forma é que a sua rede de apoio contribui para a conciliação da sua vida pessoal e profissional?	E09	Temos que ir buscar o meu filho no máximo até às 18h, porque tipo a partir destas horas já não está lá nenhuma criança. Por exemplo, se eu tenho reuniões ao final do dia e o pai também, têm que ser os avós a ir buscar o meu filho e vai para casa deles e quando nós estivermos despachados do trabalho, eu vou lá buscá-lo. Outro exemplo, se temos reuniões logo à primeira hora da manhã, não dá para estar a levantá-lo às 7 da manhã. Nessa noite dorme nos avós, que o levam à escola no dia seguinte e nós não temos que estar com essa preocupação. É muito no ir pôr e ir buscar que nós não conseguimos conciliar as reuniões. Da mesma forma, se eu quero ir ao ginásio, peço à minha mãe, se o pode ir buscar para eu ir à aula das 19h às 20h.
	E10	O apoio dos avós é essencial, porque infelizmente quando os bebés entram na creche estão várias vezes doentes, e acaba por ser necessário ficar em casa alguns dias e novamente acho que aí também poderia ser uma medida, ou seja, as pessoas têm direito a dias para ficar precisamente nestas situações, com os seus filhos, mas não é muito divulgado e, as pessoas acabam por nunca usar esses dias a que têm direito. Creio eu que é de 30 dias anuais. Eu ainda não usei um único dia e já tive muitas vezes que recorrer no fundo, aos avós para me ajudarem a ficar com a minha bebé durante o dia, porque realmente se tivermos que conciliar um dia de trabalho com uma criança em casa é muito complicado. Também temos uma pessoa que nos dá apoio na parte da limpeza uma vez por semana e que acaba por também nos libertar e termos mais tempo de qualidade para estarmos em família, ou seja, acabamos por não ter que fazer uma limpeza ao sábado porque tenho alguém que me ajuda, pelo menos na componente da limpeza. Em termos de trabalho eu tento ao máximo ser eficiente durante o dia para conseguir avançar com as minhas tarefas a que me tinha proposto durante o meu dia de trabalho. Mais importante do que ter uma rede de apoio era a empresa dotar-nos de ferramentas para que não tivéssemos que recorrer a elas.
	E11	
	E12	
	E13	Bem, já me aconteceu eu não poder ir a uma intervenção marcada com um empreiteiro e não poder ir e já pedi se podiam ir por mim e já foram por mim. Isso acontece. Sei a quem posso pedir e que me poderá dizer que sim ou que não, mas há hipótese de me dizer que sim. A parte pessoal, quando os miúdos eram pequenos, foi um bocado complicado porque o meu pai faleceu cedo. O meu filho mais velho tinha um ano. Foi-se essa rede de apoio que eu poderia ter, às vezes eu levar ao médico, etc. A minha mãe não conduz, portanto estiveram ambos na ama até aos 3 anos e depois normalmente ia o pai buscá-los. Quando eu chegava já estavam em casa e depois daí foram para um colégio. É claro que quando ficavam doentes tinha que sair a correr estivesse onde estivesse. Se por acaso estava por perto ia, mas podia não estar, podia estar no Algarve e aí teria que pedir ao meu marido para lá ir.
	E01	
	E02	Era mais difícil e é claro que conseguiria na mesma. Porque aí, acima de tudo acho que enquanto mãe, não podia estar a falhar à minha filha. Se tivesse que decidir entre faltar ao trabalho um dia (porque na altura não havia teletrabalho) aí teria que optar por dar os cuidados que fossem necessários. Era mais complicado. Sem dúvida que

Quadro AP5 - Importância da Rede de Apoio

Categoria	Resposta	
De que forma iria conseguir realizar a conciliação sem essa rede de apoio? Seria possível para si?		seria mais complicado, portanto ter esta rede de apoio, eu acho que é fundamental. E hoje em dia já reconheço que já se torna mais fácil com esta questão do teletrabalho e de nós conseguirmos gerir, ter flexibilidade em escolher os dias que vamos ao escritório. Portanto, pais que tenham um filho que fique doente, podem ficar 2 ou 3 dias em casa e depois vão ao escritório os restantes dias. Acho que, acima de tudo, essa medida é de extrema importância.
	E03	Eu acho que seria possível na mesma, porque a minha maneira de estar é mesmo muito de saber separar os momentos. Estou no trabalho, estou no trabalho, no meu tempo livre, estou no meu tempo livre, então tento desligar. Mesmo que não tivesse uma rede de apoio tão compreensiva, acho que conseguia na mesma fazer essa gestão.
	E04	Acho que seria mais difícil, ou seja, no meu caso, os miúdos teriam ficar mais vezes na escola até à escola fechar, o que para eles é sempre um bocadinho doloroso, principalmente no Inverno.
	E05	Acho que seria mais cara, é só isso. É só a única diferença. Acho que era só essa a única diferença, se calhar eu tinha ganhado alguma paz de espírito em relação a algumas coisas, mas tinha que abdicar de outras que o dinheiro não estica. Na altura tínhamos de tomar decisões e era uma questão de organização. Na perspetiva dos filhos, como é óbvio, é muito mais interessante para eles terem acesso aos avós do que propriamente uma pessoa externa.
	E06	
	E07	Eu vejo que há pessoas que não têm família em Lisboa e eu penso que sem os meus pais a darem este apoio, era muito mais complicado. Sem dúvida. Primeiro nem sei como é que, quer dizer íamos, tínhamos que ir. Temos filhos. Temos que ir buscar os miúdos à escola, não podem ficar na escola, mas provavelmente tinha que ter outra gestão da vida profissional.
	E08	
	E09	Sim, ia cair e não ia conseguir. Teríamos de abdicar de ginásios ou outras coisas, porque era impossível para mim. Agora, claro que ia ficar até mais tarde na creche para nós conseguirmos dar vazão ao trabalho todo. Ia ser mesmo aquela criança que fica na creche até tarde, porque os pais estão a trabalhar, e não tem quem o vá buscar mais cedo.
	E10	Acho que era, até porque não recorro muitas vezes a elas, na verdade. Ou seja, é mesmo uma situação de recurso, mas lá está eu digo que acho que consigo sempre penalizando outra coisa. Ou teria que usar efetivamente os dias de assistência à família que nunca usei, mas de facto, neste momento para conseguir são uma coisa fundamental. Vou dar um passo atrás na minha resposta e acho que é fundamental termos uma rede, apoio e se calhar não conseguia sem esta rede.
	E11	Não. Totalmente impossível no meu caso. Nunca poderia ter dado à empresa o que dei, se não tivesse tido essa rede de apoio porque, para já, teria de fazer um horário de 9h às 17h. Não poderia fazer mais do que isso, teria que ser um horário muito restrito, porque tinha que chegar a casa e tratar de uma criança pequena. Tinha uma forte rede de apoio que me ajudou bastante durante a fase de crescimento do meu filho, que sem eles teria sido completamente, não diria impossível, mas teria sido muito doloroso conseguir conciliar a minha vida com a vida pessoal, com a vida profissional. Provavelmente nunca teria conseguido ir trabalhar para Lisboa, tinha que me

Quadro AP5 - Importância da Rede de Apoio

Categoria	Resposta	
		cingir a outra área da empresa mais próxima em que não tivesse a mesma evolução profissional que tive. Iria deixar para trás a minha evolução profissional.
	E12	Não. Seria ainda pior.
	E13	É claro que seria tudo muito mais difícil, era muito mais trágico, tanto a nível profissional como a nível pessoal. Não era a mesma coisa e mesmo a nível pessoal também não. Era muito mais exigente para mim, era diferente para pior neste caso.

Quadro AP6 - Negociação de Benefícios

Categoria	Resposta	
Já negociou com sua organização para obter benefícios que auxiliem na conciliação? Pode descrever como foi esse processo?	E01	As políticas são corporativas e vêm de cima, portanto, é igual para todos. Não quer dizer que às vezes, excepcionalmente, por algum motivo não seja uma negociação de uma política ou de algum tipo que fique para sempre, mas isso não quer dizer numa necessidade pessoal. Por exemplo, a levar a minha mãe. Eu arranjo forma depois de compensar se precisar de sair mais cedo ou de, por exemplo, ter que estar ausente uma tarde ou ter que ficar mais algum dia em teletrabalho, que não seja o meu para conseguir, mas isto, depende de com quem lidamos e eu já tive isto com diversas pessoas diferentes. Estamos sempre ali a dever, é quase como se estivéssemos ali a dever um favor, o que quer dizer que amanhã será muito mais difícil dizermos que não quando nos tentam impor algo que gostaríamos de pôr algum limite. Quando alguém te dá uma mão, vem te buscar alguma coisa com a outra e nem sempre aquilo que vem buscar é aquilo que tu queres dar.
	E02	Como falei há pouco de ter estado com as vertigens e eu também tenho um problema de crises de ansiedade e que às vezes me limitam. Portanto, o facto de ficar fechada em alguns espaços, a própria deslocação, às vezes em autocarro, carro ou uma coisa qualquer. Há alturas em que eu que me sinto mais em baixo com mais ansiedade. E sim, felizmente, a minha hierarquia tem me permitido fazer essa essa gestão e para mim é fundamental, porque eu sinto que acabo por beneficiar de mais alguns dias em teletrabalho, mas que fazem toda a diferença na minha qualidade de vida, porque se eu tivesse que ir todos os dias para o escritório, para mim era muito complicado. Acabo por ter uma maior capacidade de me focar no meu trabalho e que faz toda a diferença para mim, portanto, consigo gerir melhor estas minhas emoções, digamos. E aí sim, acho que a empresa tem sido flexível e de certa forma, esta flexibilidade que eles me dão eu retribuo com o meu trabalho porque estou muito mais produtiva desta forma do que se não houvesse esta flexibilidade, se calhar havia alturas em que eu poderia ter que sei lá como foi na altura das minhas crises de vertigens. Se não fosse esta opção do teletrabalho, teria que ter estado de baixa e assim não tive um único dia de baixa e consegui corresponder àquilo que me era exigido no trabalho, gerindo os meus tempos e consegui sempre responder.
	E03	Sim, existe total abertura e transparência. Nessa parte da troca, por exemplo, temos uma aplicação no sistema da empresa que requer sempre a aprovação da hierarquia, por isso está sempre tudo muito correto.
	E04	Tive que ficar duas semanas em teletrabalho e isso foi a única coisa que eu tive que pedir sim. Eu sabia que a resposta ia ser sim, mas eu não queria ficar duas semanas em casa sem dizer, então perguntei, claro que eu já sabia que a resposta é não tem problema nenhum. Eu só expliquei durante duas semanas, não vou ter a senhora que durante o dia toma conta da minha mãe e, portanto, preciso de ficar em casa para ser mais fácil. Claro, não há problema nenhum. Pronto foi uma comunicação só.
	E05	Eu infelizmente, aqui nesta relação com organização, eu sempre assumi as coisas, ou seja, o que quero dizer é, eu nunca recorri à organização no sentido de obter apoio ou mesmo que fosse necessário ficar com os miúdos. Eu fazia essa gestão entre o meu marido ou a minha sogra que ficava com os miúdos. Lembro-me perfeitamente da minha filha ter ido uma vez para o hospital e eu fui ter com ela ao hospital e no dia seguinte estava a trabalhar. Lembro perfeitamente de ter tido um acidente de mota em que eu podia ter morrido e estava a trabalhar passados 4 dias, que era quando eu consegui andar. Eu muito estupidamente, nunca pus essa responsabilidade da relação

Quadro AP6 - Negociação de Benefícios

Categoria	Resposta	
Já negociou com sua organização para obter benefícios que auxiliem na conciliação? Pode descrever como foi esse processo?		na organização. Foi sempre do meu lado. Eu tenho que me adaptar à organização. Eu tenho que mostrar à organização que sou capaz.
	E06	Já tive várias situações e sou muito aberta a elas, porque eu prefiro ter uma pessoa, não digo part-time, mas quase a part-time, mas aquele tempo que ali está completamente focada, está motivada, do que obrigar alguém a cumprir o horário e que está cá e está a ficar super estressada porque tem o filho na creche, porque é último a sair da creche ou porque não sei quê. Tenho três casos de mães recentes na equipa e todas elas vieram negociar qualquer coisa. E houve uma que não veio negociar nada, quando veio de licença de maternidade eu sentia-a um bocadinho perdida e triste. Chamei-a para falar com ela, perguntar o que é que estava a passar e ela explicou-me, E06, estou aqui um bocadinho e eu disse, estás perdida entre ser mãe e profissional, o que é que queres fazer da tua vida? Está a custar imenso, deixar o teu bebé. Percebo perfeitamente tudo isso. Passei por isso quatro vezes e da primeira vez, disse logo ao meu marido “Eu não vou voltar a trabalhar e vou ficar em casa com o meu bebé, que é isto que eu quero fazer da minha vida”. Ele não me apoiou nisso porque senão eu hoje não tinha carreira, tinha abdicado claramente. Percebo muito bem o que é aquela sensação sempre do estar perdido entre não sou a mãe que quero, também não sou a profissional e acho que isso põe muito na mulher e que ficamos ali um bocadinho perdidas e, portanto, que eu negocie com ela foi “Não vale a pena estares assim, nem eu te quero assim, Vamos fazer assim: tu entras aqui fazes das 9h às 14h, não páras para almoçar. Às 14h saís e vais ter com o teu bebé. E vou informar a equipa que tu durante, sei lá o tempo que tu necessitares não te marcam reuniões para essa hora”. A realidade é que gradualmente ela voltou a fazer um horário normal, mas naquela altura, e aqueles 4/5 meses foram fundamentais para se voltar a motivar. Porquê? Porque o tempo que lá estava, ela realmente estava, porque sabia que depois ia ter a tarde toda com o seu bebé e que ia conseguir. E portanto, hoje está felicíssima. Outras a negociação foi ficar em teletrabalho 100% porque uma porque a escola dos filhos é ao lado de casa e depois diz-me, E06, tenho que apanhar o barco, tenho que não sei o quê, se me telefonam porque estão doentes eu não consigo lá chegar rápido e, portanto, eu não quero ninguém angustiado. Quero é que as pessoas estejam bem e eu acredito que as pessoas, quando querem trabalhar, trabalham em casa, trabalham qualquer lado, não trabalham mais por estar na empresa, porque na empresa posso estar só a cumprir horário. E, portanto, sim, já três pessoas vieram negociar comigo e isso desde que eu sinta que a pessoa efetivamente, porque a pessoa também sente que não é ronha. Efetivamente a pessoa sente-se melhor. É importante e eu acho que enquanto empresa temos que dar esse espaço porque isso não faz delas piores profissionais do que os outros, nem pouco mais ou menos.
	E07	Diferentes dos que estão genéricos, ou que toda a gente tem, acho que não. Por vezes giro equipas (não formalmente) e se alguém vem ter comigo pedir algo, acho que tem tudo a ver com o espírito da organização e das várias micro organizações. Como há muita flexibilidade, eu também tenho sempre essa postura com as pessoas que trabalham comigo.
	E08	Não, nunca negocie, mas é uma coisa que está talvez para um futuro próximo.

Quadro AP6 - Negociação de Benefícios

Categoria	Resposta	
Já negociou com sua organização para obter benefícios que auxiliem na conciliação? Pode descrever como foi esse processo?	E09	Já negocie sim. Lembro-me que quando estava grávida e descobri que o estacionamento era só no último trimestre e não me fazia sentido nenhum estar a ir de metro, fui falar com diretora (não é a minha chefia direta).
	E10	Sim, a componente do estacionamento.
	E11	Já. Há cerca de 8 anos a minha mãe teve uma doença, estava acamada, com graves problemas de saúde e nessa altura, não havia teletrabalho e eu tive um esgotamento. Ela esteve internada durante muitos meses, depois veio para casa, teve acamada, tinha inúmeros problemas que precisava de imensa assistência e embora tivesse pessoas a cuidar dela em casa, precisava de muita assistência e eu não tinha resistência física para fazer diariamente as 3 horas de deslocação e poder dar-lhe o apoio que necessitava. Nessa altura o meu filho era pequeno e foi uma fase muito complicada. Depois de ter tido esse esgotamento estive de baixa médica durante uma semana, e quando retomei ao trabalho, informei a minha hierarquia que ou teria de baixa ou teria de conseguir ir trabalhar num sítio que fosse mais próximo da minha área de residência para poder dar apoio à minha mãe.
	E12	Não.
	E13	Não, nunca, pedi nada. Nunca pedi assim nada que eu me recorde. Já pedi para mudar para aqui ou para ali, mas não tinha nada a ver com a conciliação. É porque não queria aquele tipo de serviço ou não queria estar com aquelas pessoas.
Quais as habilidades que considera essenciais para negociar esses benefícios?	E01	A primeira coisa é avaliá-los e conheceres a pessoa com quem estás a trabalhar e a quem é que vais solicitar? Porque na organização onde eu estou é muito difícil passar certo tipo de coisas acima dessa pessoa porque acaba por ser não. Às vezes consegue-se fazer ali algum jogo de cintura com a nossa chefia direta, mas vai depender do tipo de pessoa que essa chefia direta é. Portanto, o conselho é conhecer e conhecendo, sabemos aquilo que estamos a contar e aí tem que se gerir a pessoa que temos hoje.
	E02	Acima de tudo, a transparência, a sinceridade. Acho que tem que haver abertura da parte das hierarquias, mas acima de tudo, é ser o mais honesto possível e explicar as situações e fazer ver que aquilo que se está a passar, é uma situação real e os benefícios de ver esta flexibilidade para eu conseguir fazer a gestão da desta forma diferente.
	E03	Eu acho que não tem assim nada de especial porque existe muita abertura dentro da empresa que permite essa agilidade. Não tem de ser propriamente um conselho meu, porque basta olhar para o colega do lado, independentemente de ser homem ou mulher.

Quadro AP6 - Negociação de Benefícios

Categoria	Resposta	
Quais as habilidades que considera essenciais para negociar esses benefícios?	E04	Acho que não só para conciliar esses benefícios, mas para todos os outros. Acho que é importante ter uma boa relação, uma empatia com a hierarquia e com os colegas, porque muitas vezes são os colegas que nos valem. Ou seja, se eu não posso ter uma reunião, não dá muito jeito entrar porque preciso, ou tenho outra, ou porque tenho que ir a uma reunião à escola, ou seja, acho que é preciso ter essa habilidade de relação, de relação interpessoal. E transparência também, não ter problema em explicar alguns dados da vida pessoal para que as pessoas entendam o contexto.
	E05	Olha, acho que o pragmatismo é fundamental e ser direto. Acho que o mais importante é essa capacidade de negociação e conseguir trazer pragmatismo em cima da mesa. Conseguir explicar exatamente o que é que a organização ganha com isto? O que é que nós ganhamos com isto? Explicar de uma forma completamente clara para todas as partes. E ter muito claro para nós, qual é a nossa posição, não é pedir mais do que aquilo que temos direito e é acreditar mesmo naquilo que estamos a dizer. Acho que pode ser o caminho. Isso depende do interlocutor e tem que ter inteligência emocional suficiente para conseguir adequar aquilo que estão a dizer. E é sobretudo importante quando estamos a expor qualquer coisa, expormos muito na perspetiva de, não estou a acusar ninguém, não estou a acusar a empresa. Estou a dizer que eu, falar sempre em seu nome, para que as pessoas que são os nossos interlocutores, não interpretem aquilo como sendo uma acusação. É muito importante, chama-se inteligência emocional.
	E06	Para mim a característica que eu mais prezo é a frontalidade. Dou muitas vezes o exemplo de uma dessas raparigas, porque quando voltou me disse que estava à procura de emprego, para ter mais tempo para o bebé. Dizia que ia conseguir fazer isso e eu perguntei seja tinha ido à procura de emprego, à procura do quê, o que é que aqui não te damos? Em bom rigor ela só queria ter flexibilidade. A flexibilidade consegue negociar-se.. Eu acho é que a sociedade tem que arranjar ainda esse equilíbrio. Por um lado, eu dou-lhes esta flexibilidade toda, por outro, eu percebo que perdem um bocadinho da equipa porque a equipa está todos os dias no escritório porque estão a todas as horas disponíveis. Acho que é esse equilíbrio que a sociedade ainda não encontrou.
	E07	Confesso que não faço ideia. A perspetiva que tenho é que as empresas numa determinada altura decidem fazer e fazem e se não quiserem fazer, não fazem. Nesta história do trabalho a partir de casa, a nossa empresa não tinha, mas já andavam ali a testar e a pensar fazer antes da pandemia. Foi forçada a fazer e agora é difícil voltar atrás. A determinada altura, foi preciso estabelecer regras porque não queriam que as pessoas tivessem tanto em casa e foi preciso ser muito claro e dizer, é suposto estares 2 dias em casa e vires três ao escritório. Não sei dizer formas de negociação. Para obter novos direitos e outros benefícios, confesso que não sei o que se pode fazer.
	E08	Tem que se saber comunicar com a com a chefia. Temos que saber expressar quais são as nossas preocupações e acho que esse é o primeiro passo e depois, a partir daí, é tentar perceber qual é que é a receptividade. Quem está do outro lado e também qual é a flexibilidade da empresa? Se falarmos um a nível mais alto dentro da organização, a percepção que eu tenho, sendo que nunca fiz essa negociação e se calhar não é muito fácil.

Quadro AP6 - Negociação de Benefícios

Categoria	Resposta	
Quais as habilidades que considera essenciais para negociar esses benefícios?	E09	Não sei, se calhar ser assertivo e de dizer que tenho direito, e bater o pé. E dizerem efetivamente as necessidades, e é assim ou não é porque não tem condições para trabalhar dessa forma. O meu perfil acaba por “deixar estar”.
	E10	Os conselhos que dou é dotar os colegas sempre dos mesmos conhecimentos ou pelo menos dar-lhes ferramentas para estarem informados. Entramos na parte em que acaba por haver benefícios atribuídos à maternidade que não há noutras situações. Eu também tive um período em que não fui mãe e muitas vezes sentia na pele, precisamente a ausência de benefícios para as pessoas que não são Pais. Acho que a organização também se deve preocupar com o grupo de colaboradores que não têm filhos e que nem toda a gente tem que ter filhos efetivamente e temos a faixas etárias que ainda estão Longe de pensar em filhos etc.. Na componente dos filhos eu tento ao máximo passar a informação daquilo que tenho e acho que a maior ferramenta que neste momento podemos ter para quem gosta de fazer teletrabalho, é mesmo o teletrabalho, portanto, para quem pode eu acho que é uma coisa muito boa.
	E11	Sei que nem sempre é fácil, depende muito das hierarquias. Este benefício que eu te falei só foi possível porque eu tinha uma hierarquia extremamente compreensível, que assistia diariamente à situação. Estava muito próximo de mim e via diariamente o meu drama em termos de telefonemas em termos de stress diário. Acho que tudo isto só é possível quando temos hierarquias que nos permitem fazer isso. O que eu aconselharia é sempre ires ter com a hierarquia, expor a situação da forma o mais sincera possível que permitisse haver alguma abertura para essa negociação. Só dessa forma é que é possível, no entanto nem todas as hierarquias vêm da mesma maneira. No meu caso, nunca tive esse problema, nunca tive esse constrangimento, mas vai muito de hierarquia para hierarquia.
	E12	Eu diria para falar com a chefia ou com os recursos humanos. Cada caso é um caso e poderá ser possível, de facto, haver aqui um acordo diferente.
	E13	Isso tem a ver com a forma de ser de cada um, não é? Mas acho que se as pessoas não se sentem bem por algumas variáveis, que devem ser transparentes e devem dizer, dentro da medida do possível. Daquilo que possam dizer, acho que devem ser o politicamente correto e socialmente corretos. A pessoa tem sempre receio, porque não sabe o que é que espera, o que é que pode esperar e não sei quê, mas é a única coisa pode fazer. Dentro da empresa conheço pessoas que estão sempre a pedir para mudar, e há sempre essa possibilidade de andar a saltar. Já tive a as minhas dificuldades, mas mais no início, porque também era muito ambiciosa, agora já não. No fundo resignei-me porque eu agora só quero ser bem tratada e reconhecida e que as pessoas me respeitem. Já não tenho aquela ambição de vir a ser chefia.

Quadro AP6 - Negociação de Benefícios

Categoria	Resposta	
Quais foram os resultados das suas tentativas de negociação? O que deu certo e o que não deu?	E01	
	E02	O facto de também sentir que houve esta abertura por parte da empresa também me leva a crer, OK eles estão a ser flexíveis comigo, a dar-me esta abertura, então eu também vou corresponder naquilo que que conseguir. Quando falava logo no início, quando tu me perguntavas, o horário de trabalho, é óbvio que o meu, o meu dia de trabalho não é desde 9 às 6. Eu começo na maior parte dos dias mais cedo e acabo mais tarde também, mas porque acho que também tenho que retribuir aquilo que a empresa me está a dar. Portanto, acho que tem corrido bem felizmente.
	E03	
	E04	
	E05	
	E06	
	E07	Não negociou.
	E08	Não negociou.
	E09	Não foi uma negociação bem sucedida, porque me disse que não podia fazer nada. Então desisti e depois veio o Covid e ficámos todos em casa, mas acho que poderia ter existido ali alguma compreensão. Há tantos lugares de estacionamento não utilizados, e em vez de ser só no último trimestre podia ser para toda a gravidez para que eu pudesse continuar a conseguir ir ao escritório e facilitar as deslocações para o escritório. Mesmo às vezes, se tenho o meu filho doente em casa, aviso os colegas que vou estar mais off e para alguns colegas não tem qualquer problema, outros nem tanto. Não sei, acho que devíamos ter dias para colocar com esta finalidade. Acho que devia haver mais medidas dessas para uma pessoa conseguir conciliar melhor as duas vertentes.
	E10	A resposta foi: Não é possível neste momento, ou seja, para a minha categoria profissional, não está disponível estacionamento e, portanto não é possível. Agora, por exemplo, a componente da amamentação, eu comunico e tudo OK, mas também é sabido que eu não estou a cumprir e não há uma insistência propriamente de que pá goza e desliga. Portanto, acho que não preciso dizer muito mais.
	E11	A minha hierarquia nessa altura apoiou-me inteiramente, falou com os recursos humanos e os recursos humanos permitiram que eu ficasse a trabalhar nos escritórios mais próximos da minha área de residência. Não sendo próximo, era a cerca de 30 quilómetros. Ou seja, eu perdia 30 minutos em vez de perder 1h30m de deslocação. Fiquei a fazer exatamente o mesmo trabalho, mas à distância, como se fosse quase o teletrabalho atual, mas não era teletrabalho porque eu ia todos os dias para as instalações da empresa. Fiquei a fazer à distância o mesmo trabalho. Isso facilitou imenso a minha vida porque passei a demorar 30 minutos em deslocação e não hora e meia. Portanto, nessa altura foi possível fazer isso. Não houve acordos descritos. Houve compreensão por parte dos recursos humanos devido à situação que eu estava a viver. Isso na altura foi muito positivo para mim. Quando a minha mãe faleceu eu ao escritório.

Quadro AP6 - Negociação de Benefícios

Categoria	Resposta	
	E12	Não negociou.
	E13	Não, nunca, pedi nada. Nunca pedi assim nada que eu me recordo. Já pedi para mudar para aqui ou para ali, mas não tinha nada a ver com a conciliação. É porque não queria aquele tipo de serviço ou não queria estar com aquelas pessoas. Muitas vezes fiquei eu prejudicada, mas digo-te achei que, apesar de tudo, foi a melhor solução.
De que forma a organização onde trabalha tem abertura para negociações em torno de conciliação? Existem barreiras?	E01	Tudo o que seja fora daquilo que está estipulado para todos, se tentarmos ir por uma situação de formalização Hoje em dia, é muito difícil que ela seja aceite. Não tenho tido isso, mas sei de vários casos em que tem sido solicitados algumas situações extra e têm sido recusadas. Também pode existir algumas, mas não porque tenham sido com OK, mas estou-me a lembrar destas são mais recentes e têm sido recusadas.
	E02	No meu caso, tem havido esta abertura, mas acho que aí depende muito, como referia também no início, acho que depende muito das hierarquias. Acho que depende muito, porque a empresa em termos de políticas, elas são definidas de forma centralizada para toda a organização, mas depois acho que também depende muito das nossas hierarquias diretas. A abertura que existe, esta flexibilidade, são pessoas mais humanas, se estão mais sensíveis devido à história de vida que têm ficam mais sensíveis, sem filhos, não têm filhos, têm esta capacidade de ser empáticas com o que se passa com os colaboradores. Sei que nem todas as hierarquias funcionam da mesma forma. Já tenho ouvido alguns comentários que as pessoas não conseguem beneficiar de determinadas medidas, se calhar também um bocadinho por parte das hierarquias. Acho que isso também acontece.
	E03	Sim, tem essa abertura tanto no registo horário, como também com uma conversa mais informal com a hierarquia, que dá sempre essa assa abertura para tratar dos assuntos pessoais, mesmo dentro do horário de trabalho
	E04	Eu tirando esta situação de haver a obrigatoriedade de estar 3 dias no escritório que é assim a única que conheço mais rígida, eu não conheço barreiras. Podem existir e eu não ter conhecimento porque tenho a felicidade de estar numa situação mais confortável, portanto eu desconheço que barreiras e que possa haver. Não sei se existe.
	E05	As barreiras que existem têm a ver com o interlocutor.
	E06	Eu diria que a empresa tem e passa aos managers uma lógica de conciliar. Se, eu acho que todos os managers o veem e o fazem da mesma forma, diria que não. Tenho colegas meus que são completamente contra o teletrabalho continuam a achar quem está em teletrabalho não está a trabalhar. Que acham um abuso as licenças de maternidade de um ano, ou cada vez que um menino está doente falta. Eu diria que. a empresa em termos de cultura, transmite isso. Não diria que todos os managers o fazem.
	E07	Não tenho essa percepção. A ideia que tenho é que quando decidem fazê-lo, fazem. Acho que tem abertura, pelo menos para fazer essas negociações. Se depois atua em conformidade não tenho bem essa percepção. Sei que na temos o dia do aniversário, temos a FLEX Friday, temos o primeiro dia de escola. Acho que são benefícios que muitas empresas não têm. Também nunca fui assim, muito ativista.

Quadro AP6 - Negociação de Benefícios

Categoria	Resposta	
De que forma a organização onde trabalha tem abertura para negociações em torno de conciliação? Existem barreiras?	E08	Se falarmos um a nível mais alto dentro da organização, a percepção que eu tenho, sendo que nunca fiz essa negociação e se calhar não é muito fácil. A um nível mais próximo, eu tenho a sorte de ter uma chefia direta que é espetacular e super compreensível, e se eu precisar de adaptar o meu trabalho, ou a minha ida ao escritório por alguma questão pessoal, ele dá-me essa flexibilidade.
	E09	Existem as barreiras das chefias, isso é claro, mas até tens muitos canais onde podes sugerir coisas, benefícios, medidas por exemplo. Agora aquilo vai para uma equipa que as analisa, mas depois tipo os temas vão para cima, vão escalando e vai caindo. Quando chega ao topo já não tens nada porque as coisas foram caindo ao longo do caminho, ou seja, eu acho que é aberto esse canal de comunicação para tu poderes sugerir, pedir, etc., mas há ali muitas barreiras que é impossível.
	E10	Eu acho que existem barreiras. Quando fizeram o questionário do clima em que diretamente fizeram uma série de perguntas sobre o tema do teletrabalho e depois nunca se veio a perceber muito bem os resultados globais daquilo que tinha saído da preferência das pessoas, mas que foi dado a entender que efetivamente não era propriamente um modelo híbrido. O modelo híbrido tinha sido aprovado e nada se fez em contrário e acho que é uma das situações que demonstra que efetivamente existem barreiras nesse sentido, porque senão tentava-se promover o contrário
	E11	Existem, porque existem hierarquias que não são flexíveis pela sua forma de ser. Sabemos que nestas grandes empresas existem sempre hierarquias que não são flexíveis e que não são sensíveis a este tipo de situações, porque, acima de tudo, gostam de olhar talvez para o seu bem-estar e não tanto para o bem-estar do colaborador. Quero acreditar que seja uma pequena minoria, mas eu acho que a grande maioria das hierarquias são sensíveis quanto a estas situações familiares dramáticas. Eu acredito que a grande maioria das hierarquias sejam sensíveis a alguma flexibilidade. Não há flexibilidade total, mas permitir que as coisas se ajustem e que se chegue a um conciliar de interesse tanto de um lado como de outro, quer seja do trabalhador, para que não seja muito prejudicado como para a empresa. Portanto, eu acho que existe essa abertura em muitas das nossas hierarquias, sim. Até porque nós podemos ver por alguns colegas que temos que têm crianças pequenas até aos 3 anos, que já existe a flexibilidade dessas mães ficarem em teletrabalho permanente. Vêm de vez em quando ao escritório, quando existe uma reunião presencial mas têm essa flexibilidade ficar em teletrabalho permanente, o que ajuda muito.
	E12	Eu acho que tem. No meu caso, eu considero que apesar de poder usufruir que eu tenho existe o reverso da moeda e é sempre aqui a questão do volume de trabalho. Mas, eu acho que tem abertura, no entanto, depois nós temos que entregar aquilo que é que é suposto entregar.
	E13	

Quadro AP7 - Experiências e Perspetivas para o Futuro Organizacional

Categoria	Resposta	
Existe algo mais que gostaria de partilhar sobre suas experiências em conciliar a vida pessoal e profissional?	E01	Já partilhei imenso, não me estou a lembrar de nada.
	E02	Eu acho que tenho a sorte de trabalhar numa empresa que se preocupa com os colaboradores e que tem esta cultura de promover estas medidas e é inclusive, uma empresa familiarmente responsável certificada, portanto, tem um conjunto de medidas que permitem realmente aos colaboradores fazer melhor esta gestão da sua vida pessoal e profissional. Acho que a empresa está no bom caminho e tem estas preocupações no seu dia a dia.
	E03	Eu acho que tem corrido sempre bem, porque tanto na viagem, são 60 km e é uma hora, mas faz-se num instante tanto em transportes públicos como num carro particular. Tanto na abertura e flexibilidade com os colegas e hierarquias, família tenho tido muita sorte e por isso não, não sei se sou grande exemplo. Também dão muito valor à saúde e bem-estar e às vezes isso implica tirar um bocado de tempo ou até dedicar um bocado mais tempo para a família e tem abertura para isso e mostra muito esse tipo de interesse, então não tenho mesmo como dizer de outra maneira.
	E04	Acho que não, não estou assim a lembrar de nada.
	E05	Não, acho que nesta perspetiva das Mulheres, acho que é muito importante as Mulheres falarem, estarem cada vez mais unidas. Acho que é importante que possam partilhar, que possam conversar, para não se sentirem tão isoladas, sobretudo em cargos de gestão, como eu sei que não acontece no universo masculino. Acho que é importante.
	E06	Eu não sou a melhor pessoa para falar porque, eu venho de uma época e quando eu tive os meus filhos, eu tinha uma licença de 4 meses e nada mais. Hoje na nossa empresa já é tudo tão aberto nesse sentido e tão respeitoso com isso e nós se olharmos para as próprias pessoas dos recursos humanos, se olharmos tanto eles como elas gozam as licenças de maternidade todas. Eu acho que existe essa promoção. Se eu acho que vai ser sempre igual ou se a vida vai ser igual para uma mulher ou para um homem que queiram ter filhos em termos de carreira? Acho que vai ser sempre muito mais difícil para a mulher, por mais políticas que se coloquem. A mulher é que está grávida e a gravidez até pode correr lindamente. Das minhas 4 gravidezes correram bem com exceção da terceira filha. Eu trabalhei até ao final. No entanto, há muitas Mulheres que ao fim de 3, 4 meses, têm que ir para casa, têm que estar de repouso absoluto e quer queiramos quer não para as empresas, olham para essas Mulheres que estão fora alguns meses antes do final da gravidez, depois mais as licenças de maternidade, e, entretanto, estão lá os homens que estão a trabalhar e isso, pode parecer fatalista, mas eu acho que isso faz com que não vai ser igual, porque quem engravida é a mulher. Embora eu acho que a sociedade caminha muito para haver um maior equilíbrio entre o homem e a mulher, mas, eu acho que o homem vai ter sempre um papel mais favorecido do que a mulher, por muitas políticas que se criem. A realidade é que quem tem o parto também somos nós e, portanto, nós ficamos mais debilitadas, quanto mais não seja no primeiro mês. Quem amamenta somos nós. E vai ser sempre muito mais difícil para a mulher o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.
	E07	Não, não tenho assim nenhuma, nenhuma experiência digna de partilha.
	E08	Eu acho que é um desafio, principalmente para as Mulheres e eu às vezes questiono-me como é que as mães o fazem. Porque lá está, sou só eu e ainda assim eu tenho alturas em que eu penso, eu não consigo conciliar a minha vida pessoal, e por vida pessoal falo das lides da casa, é ter tempo de estar com os meus amigos, é ter tempo de

Quadro AP7 - Experiências e Perspetivas para o Futuro Organizacional

Categoria	Resposta	
Existe algo mais que gostaria de partilhar sobre suas experiências em conciliar a vida pessoal e profissional?		fazer exercício físico, de me dedicar aos meus hobbies e é muito difícil. E eu chego ao fim do dia e estou cansadíssima e nessas alturas e penso, como é que há Mulheres que conseguem trabalhar e ainda chegar a casa e tomar conta dos filhos e depois os filhos estão doentes e depois têm que ir buscar e tem que levar e têm que estar a trabalhar às vezes com eles em casa porque estão doentes e não podem ir à escola. Eu acho que é absolutamente extraordinário e ainda não estou nessa fase da minha vida, mas espero um dia conseguir fazer o que essas Mulheres fazem, porque eu acho mesmo extraordinário.
	E09	Não assim de repente não. Acho que a lei do Teletrabalho veio ajudar muito a minha vida, a minha conciliação, mas por exemplo, eu agora sei que dos 3 aos 8 há outra coisa que colegas de outro departamento também já colocaram. Acho que é preciso uma maior burocracia, mas eu não me sinto à vontade e não sinto que isso vá ser bem recebido pelas minhas chefias. É melhorar a comunicação, e as chefias. Eu acho que se deve focar muito nas chefias.
	E10	Acho que podem melhorar a comunicação destas mesmas medidas e falar da flexibilidade de horário, falar muito bem das Flex Friday, de promover no fundo, e incentivar as pessoas a usarem as Flex Friday, a não se marcar reuniões numa sexta-feira à tarde porque se não impede logo uma pessoa de usar a Flex Friday. Acho que as pessoas não têm que estar sempre a barrar a agenda numa sexta-feira à tarde. Em Espanha ninguém marca reuniões sextas-feiras à tarde porque internamente sabem que as pessoas não estão, e não marcam. Em Portugal acho que este conceito ainda está longe e acho que isso pode ser melhorado. Incentivar também, por exemplo, o uso mais frequente dos assuntos particulares.
	E11	Não, eu nas experiências que tive o mais importante foi sempre ter uma rede de apoio que me apoiou. Não consigo sequer imaginar o que é que teria sido a minha vida com uma criança pequena e não ter uma rede de apoio que me apoiasse para conseguir atingir os meus objetivos profissionais. Perante isto, os meus objetivos profissionais teriam que ficar parte, porque eu iria sempre dar primazia à minha família em prol dos meus objetivos profissionais. Talvez não tivesse crescido tanto na empresa como cresci. Se não tivesse uma rede de apoio muito boa, que me apoiasse e que pudesse ajudar a criar um filho, sem ele se sentir de alguma forma, abandonado pela mãe. Eu sei que nunca senti isso, sempre soube que a mãe tinha que trabalhar, mas nunca se sentiu de alguma forma abandonado pela mãe, porque lá essa retaguarda familiar também ajudava bastante. É importantíssima essa rede de apoio.
	E12	Apenas que tenho muita dificuldade em conciliar a vida profissional e pessoal e tenho consciência disso. Da minha análise, acho muitas vezes que, lá está, que não consigo fazê-lo. Por esta questão que referi várias vezes do trabalho que acumulo. Acho que não tendo filhos também não há espaço e ainda um esforço maior para o para usufruir, porque, de facto, também há bastantes benefícios que a empresa permite para quem tem filhos que não é o meu caso, portanto, também não faço muito esse esforço nem utilizo esses benefícios.
	E13	Não

Quadro AP7 - Experiências e Perspetivas para o Futuro Organizacional

Categoria	Resposta	
Que mudanças gostaria de ver nas organizações para melhorar essa conciliação?	E01	Quando as empresas não querem colocar mais recursos e então as pessoas que têm, são poucas, e isso faz com que para os compromissos e os objetivos, muitas das vezes essas pessoas têm que trabalhar mais horas e obviamente isso vai ter um Impacte na sua vida pessoal.
	E02	Um conselho para pessoas mais novas é limitar bem os horários de trabalho que é fundamental.
	E03	A abertura para a melhoria existe sempre, independentemente do quão bom seja na tudo depende sempre do diálogo e de partilharem um bocado as realidades de cada um, porque se uma pessoa não falar não se conhece outro lado. Não conhecendo outro lado, não sabemos como é que podemos ajudar o outro lado. Acho que neste caso a empresa onde eu estou tem muito essa vertente da comunicação e de vários benefícios, até que auxiliam a conciliação com a vida profissional e pessoal, mas há sempre espaço para abertura.
	E04	Gostaria de que não houvesse, quer dizer, eu percebo que tenha que haver sempre uma obrigatoriedade, que as pessoas não são todas iguais e eu percebo que tem que haver alguma obrigatoriedade em termos de dias das pessoas virem ao escritório, mas eu gostava que isso fosse encarado de uma forma mais flexível. Eu sei que há sítios em que as pessoas têm que vir obrigatoriamente. À segunda, terça e quarta, por exemplo, e eu gostava que as pessoas pudessem escolher em todas as equipas. Eu sei que há algumas em que podem, outras em que não. Ou pelo menos que fosse mais flexível. Eu percebo que, por exemplo, a hierarquia queira, que vão todos num dia para que estejam todos juntos num dia, mas que se calhar fosse mais flexível nos outros, que eu sei que não é assim em todos os departamentos. Pronto, acho que é isso que, de resto, acho que desde a pandemia que se caminhou, que se deram passos importantes nesta abertura para a conciliação. Pelo menos no meu caso.
	E05	Pragmaticamente, acho que a nível top down, não há mais nada que se possa fazer. O Grupo está a fazer o possível e o impossível para garantir que as coisas são faladas. Acho que era preciso fazer um trabalho quase a nível dos próprios managers. Deveria fazer parte dos KPIs. Para seres manager, devias fazer sessões de terapia, de autoconhecimento ou de saber como lidar com os outros ou qualquer coisa assim do género que te ajudasse a ser uma pessoa mais empática e mais respeitadora. Quando seleccionas uma pessoa para poder ser manager, parte muito da avaliação técnica, como é óbvio, tipo se tu tens ou não capacidade, mas acho que dentro da organização deveria haver uma pequena componente ligada à gestão de pessoas e isso não acontece.
	E06	
	E07	Para melhorar essa conciliação, eu acho que as empresas deviam ter mais pessoas. Se tiver mais recursos humanos não estamos todos tão assoberbados e conseguimos conciliar melhor a nossa vida profissional e pessoal. Se formos responsáveis e não quisermos deixar as coisas por fazer, acaba por afetar a vida profissional e se houvesse mais pessoas dedicadas nas equipas, conseguir-se-ia dividir o trabalho e, conseguiríamos gerir melhor esta conciliação é?
	E08	Olha, eu acho que a mudança não é só nas organizações. Eu acho que é um pouco o mindset português do viver para trabalhar que noutros países já não é bem assim. Os horários de trabalho são diferentes e são muito mais

Quadro AP7 - Experiências e Perspetivas para o Futuro Organizacional

Categoria	Resposta	
Que mudanças gostaria de ver nas organizações para melhorar essa conciliação?		razoáveis. As pessoas conseguem sair a uma hora em que ainda conseguem aproveitar o dia, porque nós passamos as melhores horas do dia fechados num escritório ou noutro sítio qualquer, e aquilo que é bem visto, e eu às vezes sinto isso um bocado que é se a pessoa sai mais cedo. Parece que é mal vista por sair mais cedo, mesmo que haja dias em que faz muitas horas extraordinárias. E eu acho que essa ideia que temos que trabalhar muito e temos que trabalhar muitas horas, essa ideia tem que mudar, porque isso não faz as pessoas mais eficientes. As pessoas seriam mais eficientes se fossem mais felizes e se tivessem mais gosto no seu trabalho. E eu acho que isso tem que começar pelas empresas, mas é também um pouco o nosso mindset aqui em Portugal e isso já é mais difícil de contrariar.
	E09	Gostava que a organização se focasse nas chefias para que isto fosse algo normal e natural, porque não é atualmente e os colaboradores saem. É por isso que as pessoas depois procuram outras coisas, porque veem ali uma barreira e nem querem ser esta pessoa, num futuro e não se identificam com a chefia, portanto, as pessoas depois acabam por procurar outras coisas. Se a organização se focasse na mentalidade das chefias, facilitava todo o processo por aí abaixo e a comunicação ia ser muito melhor.
	E10	Acho que é promover mais iniciativas, ouvirem mais os colaboradores sobre possíveis iniciativas que, de facto, abarquem diferentes grupos populacionais, ou seja, em diferentes fases de vidas, que abranjam pessoas diferentes, não sejam mães ou pais, porque têm outros interesses e outros equilíbrios pessoais também. E acho que a empresa pode perfeitamente promover mais o ouvir as pessoas. Recolher um inputs daquilo que poderiam ser as medidas a considerar. Surgem sempre boas ideias de quem está por fora a pensar sobre o tema e que todos os dias, se calhar, se depara com alguma situação, que não passa na cabeça dos recursos humanos que estão a tratar destes temas, mas que aquela pessoa todos os dias sabe que aquele tema a incomoda.
	E11	Eu acho que a nossa organização tem evoluído bastante nos últimos anos. Tem nos permitido bastante flexibilidade nos últimos anos. A partir do momento que nos criou a possibilidade desta sexta-feira à tarde livre para mim foi um incremento enorme na possibilidade de conseguir conciliar a vida pessoal com vida profissional. Isso aí, já acho que foi um passo gigante na empresa e um passo ótimo. E a o modelo híbrido também. Neste momento, a única coisa que eu alteraria, e que já coloquei nalguns inquéritos que a empresa faz, seria o inverso da possibilidade do teletrabalho, em vez ser 3 dias no escritório e 2 em casa, seria o inverso. Era a única alteração que eu faria para conseguir gerir melhor a vida pessoal com a vida profissional e não só eu, outras pessoas, especialmente Mulheres, que são mães de crianças pequenas, facilita bastante. Acho que é uma medida que facilita muito.
	E12	Para mim é ter mais pessoas a trabalhar que permitam que cada pessoa tenha um volume de trabalho adequado ao horário de trabalho em si e que permita, de facto, fazê-lo nas horas que estão previstas para tal. Para mim é isto.
	E13	Acho que devia haver inquéritos direcionados a todos os colaboradores no sentido de potenciarmos o bem-estar do colaborador.

ANEXOS

ANEXO A - REPRESENTATIVIDADE DE GÉNERO DA ORGANIZAÇÃO XYZ

2023	UN	Grupo	Portugal	Espanha	América do Sul	América do Norte	Resto do Mundo	APAC
EMPREGO								
Colaboradores	#	13.041	5.882	2.140	3.313	1.073	613	400
Colaboradores masculinos	%	70,8	71,6	68,9	70,5	66,1	63,9	64,8
Colaboradores femininos	%	28,8	28,4	31,1	24,1	29,2	36,1	35,3
Não declarado	%	0,4	0	0	0	4,8	0	0
Colaboradores femininos em posições de gestão	%	29,2	32,3	29,8	20,5	26,9	26,1	29,3
Colaboradores por tipo de contrato	#	12.907	5.682	2.090	3.133	1.073	529	400
Órgão Sociais Executivos	#	54	32	0	22	0	0	0
Masculino	#	40	21	0	19	0	0	0
Feminino	#	14	11	0	3	0	0	0
Não declarado	#	0	0	0	0	0	0	0
Quadro Permanente	#	12.735	5.599	2.090	3.111	1.014	522	399
Masculino	#	9.039	4.025	1.430	2.316	669	341	258
Feminino	#	3.645	1.574	660	795	294	181	141
Não declarado	#	51	0	0	0	51	0	0
Contratos a termo	#	118	51	0	0	59	7	1
Masculino	#	67	23	0	0	40	3	1
Feminino	#	51	28	0	0	19	4	0
Não declarado	#	0	0	0	0	0	0	0
Colaboradores por tipo de ocupação	#	12.907	5.682	2.090	3.133	1.073	529	400
Full-Time	#	12.903	5.679	2.090	3.133	1.073	528	400
Masculino	#	9.144	4.068	1.430	2.335	709	343	259
Feminino	#	3.708	1.611	660	798	313	185	141
Não declarado	#	51	0	0	0	51	0	0
Part-time	#	4	3	0	0	0	1	0
Masculino	#	2	1	0	0	0	1	0
Feminino	#	2	2	0	0	0	0	0
Não declarado	#	0	0	0	0	0	0	0
Colaboradores com necessidades especiais	#	196	71	17	65	43	0	0
Masculino	#	105	40	10	31	24	0	0
Feminino	#	85	31	7	34	13	0	0
Não declarado	#	6	0	0	0	6	0	0

2022	UN	Grupo	Portugal	Espanha	América do Sul	América do Norte	Resto do Mundo	APAC
EMPREGO								
Colaboradores	#	13.211	5.716	2.119	3.328	1.041	476	531
Colaboradores masculinos	%	72,11	72,27	70,65	75,45	65,99	64,92	73,82
Colaboradores femininos	%	27,49	27,73	29,35	24,55	28,92	35,08	26,18
Não declarado	%	0,4	0	0	0	5,09	0	0
Colaboradores femininos em posições de gestão	%	28,36	32,39	27,44	21,46	23,36	23,19	34,38
Colaboradores por tipo de contrato	#	1.3211	5.716	2.119	3.328	1.041	476	531
Órgão Sociais Executivos	#	53	32	0	21	0	0	0
Masculino	#	37	21	0	16	0	0	0
Feminino	#	16	11	0	5	0	0	0
Não declarado	#	0	0	0	0	0	0	0
Quadro Permanente	#	13.024	5.628	2.116	3.307	972	470	531
Masculino	#	9.416	4.084	1.495	2.495	643	307	392
Feminino	#	3.555	1.544	621	812	276	163	139
Não declarado	#	53	0	0	0	53	0	0
Contratos a termo	#	134	58	3	0	69	6	0
Masculino	#	74	28	2	0	44	2	0
Feminino	#	60	30	1	0	25	4	0
Não declarado	#	0	0	0	0	0	0	0
Colaboradores por tipo de ocupação	#	13.211	5.716	2.119	3.328	1.041	476	531
Full-Time	#	13.205	5.711	2.119	3.328	1.041	475	531
Masculino	#	9.526	4.131	1.497	2.511	687	308	392
Feminino	#	3.626	1.580	622	817	301	167	139
Não declarado	#	53	0	0	0	53	0	0
Part-time	#	6	5	0	0	0	1	0
Masculino	#	1	0	0	0	0	1	0
Feminino	#	5	5	0	0	0	0	0
Não declarado	#	0	0	0	0	0	0	0
Colaboradores com necessidades especiais	#	191	72	18	70	31	0	0
Masculino	#	110	44	11	36	19	0	0
Feminino	#	81	28	7	34	12	0	0
Não declarado	#	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: XYZ, 2023

Figura A1 – Representatividade da Organização XYZ

(cont.)	UN	Grupo	Portugal	Espanha	América do Sul	América do Norte	Resto do Mundo	APAC
Entradas de colaboradores*	#	2.064	521	272	595	381	161	134
Masculino	#	1.216	302	175	437	118	113	71
Feminino	#	842	219	97	158	57	48	63
Não declarado	#	206	0	0	0	206	0	0
Rácio F/M de novas entradas	x	0,53	0,73	0,55	0,36	0,48	0,42	0,89
Saídas de colaboradores	#	1.553	474	135	487	251	49	157
Masculino	#	1.140	336	102	370	177	31	124
Feminino	#	400	138	33	117	61	18	33
Não declarado	#	13	0	0	0	13	0	0
Índice de rotatividade ou turnover	%	11,76	8,29	6,37	14,63	24,11	10,29	29,57
Masculino	%	11,97	8,13	6,81	14,74	25,76	10,03	31,63
Feminino	%	11,02	8,71	5,31	14,32	20,27	10,78	23,74
Não declarado	%	24,53	0	0	0	24,53	0	0
Remuneração Média Fixa Anualizada		3.686,15	3.314,44	4.307,62	1.912,78	10.163,24	3.869,14	3.480,83
Masculino	€	3.630,6	3.226,96	4.467,14	1.876,69	10.622,75	4.205,95	3.264,55
Feminino	€	3.824,61	3.542,49	3.922,9	2.023,39	10.161,8	3.281,95	4.146,85
Não declarado	€	4.232,47	0	0	0	4.232,47	0	0
Rácio salarial por género (F/M)	x	1,053	1,098	0,878	1,078	0,957	0,780	1,270
Colaboradores com direito a licença de parentalidade	#	625	234	118	187	40	23	13
Masculino	#	397	153	79	118	24	12	11
Feminino	#	228	81	39	79	16	11	2
Não declarado	#	0	0	0	0	0	0	0
Colaboradores que gozaram da licença de parentalidade	#	459	165	118	106	37	20	13
Masculino**	#	236	84	79	29	24	9	11
Feminino	#	223	81	39	77	13	11	2
Não declarado	#	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de retenção de colaboradores que gozaram de licenças de parentalidade	#	98,06	100	94,17	99,06	97,5	95,65	100
Masculino	#	98,33	100	95,71	100	95,83	100	100
Feminino	#	98,67	100	96,97	98,70	100	90,91	100
Não declarado	#	-	-	-	-	-	-	-
*Valores líquidos da passagem de colaboradores de Contrato a Termo para Quadro Permanente								
**Estes valores não incluem informação de colaboradores masculinos que gozaram licença de parentalidade na América do Sul.								

2021	UN	Grupo	Portugal	Espanha	América do Sul	América do Norte	Resto do Mundo	APAC
EMPREGO								
Colaboradores	#	12.223	5.716	2.021	3.226	909	352	12
Colaboradores masculinos	%	73,34	73,39	72,44	75,73	71,07	61,65	75
Colaboradores femininos	%	26,66	26,61	27,56	24,27	28,93	38,35	25
Colaboradores femininos em posições de gestão	%	26,47	29,09	26,57	19,91	23,76	21,54	0
Colaboradores por tipo de contrato	#	12.236	5.716	2.021	3.226	909	352	12
Órgão Sociais Executivos	#	58	33	0	25	0	0	0
Masculino	#	42	22	0	20	0	0	0
Feminino	#	16	11	0	5	0	0	0
Quadro Permanente	#	12.126	5.650	2.010	3.201	909	344	12
Masculino	#	8.898	4.153	1.454	2.423	646	213	9
Feminino	#	3.228	1.497	556	778	263	131	3
Contratos a termo	#	52	33	11	0	0	8	0
Masculino	#	34	20	10	0	0	4	0
Feminino	#	18	13	1	0	0	4	0
Colaboradores por tipo de ocupação	#	12.236	5.716	2.021	3.226	909	352	12
Full-Time	#	12.189	5.710	1.990	3.226	909	342	12
Masculino	#	8.967	4.193	1.460	2.443	646	216	9
Feminino	#	3.222	1.517	530	783	263	126	3
Part-time	#	46	6	31	0	0	9	0
Masculino	#	7	2	4	0	0	1	0
Feminino	#	40	4	27	0	0	9	0
Colaboradores com necessidades especiais	#	179	71	17	67	21	3	0
Masculino	#	98	40	10	34	12	2	0
Feminino	#	81	31	7	33	9	1	0
Entradas de colaboradores*	#	1.599	471	229	434	316	137	12
Masculino	#	1.047	306	153	291	213	75	9
Feminino	#	552	165	76	143	103	62	3
Rácio F/M de novas entradas	x	0,53	0,54	0,5	0,49	0,48	0,83	0,33
Saídas de colaboradores	#	1.543	570	300	455	183	35	0
Masculino	#	1.180	430	256	333	136	25	0
Feminino	#	363	140	44	122	47	10	0
Índice de rotatividade ou turnover	%	12,61	9,97	14,84	14,10	20,13	9,94	0,00
Masculino	%	13,15	10,25	17,49	13,63	21,05	11,52	0,00
Feminino	%	11,13	9,20	7,90	15,58	17,87	7,41	0,00
Remuneração Média Fixa Anualizada		3.181	3.253	4.362	1.162	6.690	3.891	4.867
Masculino	€	3.133	3.154	4.513	1.139	7.025	4.202	5.191
Feminino	€	3.316	3.527	3.963	1.232	6.905	3.359	3.893
Rácio salarial por género (F/M)	x	1,06	1,12	0,88	1,08	0,98	0,80	0,75
*Valores líquidos da passagem de colaboradores de Contrato a Termo para Permanent Staff								

Fonte: XYZ, 2023

Figura A1 – Representatividade da Organização XYZ

2020	UN	Grupo	Portugal	Espanha	América do Sul	América do Norte	Resto do Mundo
EMPREGO							
Colaboradores	#	11.610	5.815	1.524	3.248	772	251
Colaboradores masculinos	%	74	74	72	77	73	68
Colaboradores femininos	%	26	26	28	23	27	32
Colaboradores femininos em posições de gestão	%	25	27	24	15	23	24
Colaboradores por tipo de contrato	#	11.610	5.815	1.524	3.248	772	251
Órgão Sociais Executivos	#	59	33	0	28	0	0
Masculino	#	53	29	0	24	0	0
Feminino	#	6	4	0	2	0	0
Quadro Permanente	#	11.500	5.741	1.521	3.222	772	244
Masculino	#	8.556	4.262	1.101	2.463	563	167
Feminino	#	2.944	1.479	420	759	209	77
Contratos a termo	#	51	41	3	0	0	7
Masculino	#	33	26	3	0	0	4
Feminino	#	18	15	0	0	0	3
Colaboradores por tipo de ocupação	#	11.610	5.815	1.524	3.248	772	251
Full-Time	#	11.568	5.811	1.491	3.248	772	246
Masculino	#	8.638	4.317	1.101	2.487	563	170
Feminino	#	2.930	1.494	390	761	209	76
Part-time	#	42	4	33	0	0	5
Masculino	#	4	0	3	0	0	1
Feminino	#	38	4	30	0	0	4
Colaboradores com necessidades especiais	#	139	69	17	53	0	0
Masculino	#	75	36	11	28	0	0
Feminino	#	64	33	6	25	0	0
Entradas de colaboradores*	#	1.282	426	179	366	229	82
Masculino	#	885	273	115	265	174	58
Feminino	#	397	153	64	101	55	24
Rácio F/M de novas entradas	x	0,45	0,56	0,56	0,38	0,32	0,41
Saídas de colaboradores	#	1.332	462	379	261	118	92
Masculino	#	976	374	229	215	92	66
Feminino	#	356	88	150	66	26	26
Índice de rotatividade ou turnover	%	11,47	7,94	24,87	8,65	15,28	36,85
Masculino	%	11,29	8,66	20,74	8,64	16,34	38,60
Feminino	%	11,99	5,87	35,71	8,67	12,44	32,50
Remuneração Média Fixa Anualizada							
Masculino	€	3.029	3.162	4.583	1.123	7.038	4.134
Feminino	€	3.185	3.481	3.930	1.174	6.817	3.394
Rácio salarial por género (F/M)	x	1,05	1,10	0,86	1,05	0,97	0,82

*Valores líquidos da passagem de colaboradores de Contrato a Termo para Permanent Staff

2019	UN	Grupo	Portugal	Espanha	Brasil	América do Norte	Resto do Mundo
EMPREGO							
Colaboradores	#	11.660	5.852	1.720	3.158	663	267
Colaboradores masculinos	%	76	76	70	77	73	69
Colaboradores femininos	%	25	24	30	23	27	31
Colaboradores femininos em posições de gestão	%	25	28	28	15	24	28
Colaboradores por tipo de contrato	#	11.660	5.852	1.720	3.158	663	267
Órgão Sociais Executivos	#	55	33	0	23	0	0
Masculino	#	51	29	0	22	0	0
Feminino	#	5	4	0	1	0	0
Quadro Permanente	#	11.549	5.783	1.710	3.134	663	259
Masculino	#	8.549	4.370	1.205	2.410	484	180
Feminino	#	2.900	1.413	505	724	179	79
Contratos a termo	#	55	36	10	1	0	8
Masculino	#	24	23	7	1	0	4
Feminino	#	22	13	3	0	0	4
Colaboradores por tipo de ocupação	#	11.660	5.852	1.720	3.158	663	267
Full-Time	#	11.615	5.847	1.684	3.158	663	263
Masculino	#	8.730	4.422	1.208	2.433	484	183
Feminino	#	2.885	1.425	476	725	179	80
Part-time	#	45	5	36	0	0	4
Masculino	#	5	0	4	0	0	1
Feminino	#	40	5	32	0	0	3
Colaboradores com necessidades especiais	#	163	88	21	54	0	0
Masculino	#	92	50	13	29	0	0
Feminino	#	71	38	8	25	0	0
Entradas de colaboradores*	#	1.287	415	150	466	176	80
Masculino	#	897	276	81	345	138	57
Feminino	#	358	119	58	121	38	23
Rácio F/M de novas entradas	x	0,40	0,43	0,72	0,35	0,28	0,40
Saídas de colaboradores	#	1.226	630	92	347	112	45
Masculino	#	923	480	74	264	85	20
Feminino	#	303	150	18	83	27	25
Índice de rotatividade ou turnover	%	10,51	10,77	5,35	10,99	16,89	16,85
Masculino	%	10,57	10,85	6,11	10,85	17,56	10,87
Feminino	%	10,36	10,49	3,54	11,45	15,08	30,12
Remuneração Média Fixa Anualizada							
Masculino	€	3.081	3.127	4.489	1.400	7.043	4.519
Feminino	€	3.235	3.443	3.845	1.467	6.767	3.761
Rácio salarial por género (F/M)	x	1,05	1,10	0,86	1,05	0,96	0,83

*Valores líquidos da passagem de colaboradores de Contrato a Termo para Permanent Staff

Fonte: XYZ, 2023

Figura A1 – Representatividade da Organização XYZ

2016	UN	Grupo	Portugal	Espanha	Brasil	América do Norte	Resto do Mundo
EMPREGO							
Colaboradores	#	11.631	6.085	1.674	3.038	596	238
Colaboradores masculinos	%	75	76	72	77	72	83
Colaboradores femininos	%	25	24	28	23	28	37
Colaboradores femininos em posições de gestão	%	25	25	25	17	27	40
Colaboradores por tipo de contrato	#	11.631	6.085	1.674	3.038	596	238
Órgão Sociais Executivos	#	59	33	0	26	0	0
Masculino	#	54	29	0	25	0	0
Feminino	#	5	4	0	1	0	0
Quadro Permanente	#	11.521	6.021	1.659	3.012	586	233
Masculino	#	8.685	4.581	1.200	2.326	431	147
Feminino	#	2.836	1.440	459	686	165	86
Contratos a termo	#	81	31	15	0	0	5
Masculino	#	26	13	11	0	0	2
Feminino	#	25	18	4	0	0	3
Colaboradores por tipo de ocupação	#	11.631	6.085	1.674	3.038	596	238
Full-Time	#	11.587	6.084	1.636	3.038	595	234
Masculino	#	8.759	4.823	1.208	2.351	431	148
Feminino	#	2.828	1.461	430	687	164	86
Part-time	#	44	1	38	0	1	4
Masculino	#	6	0	5	0	0	1
Feminino	#	38	1	33	0	1	3
Colaboradores com necessidades especiais	#	169	100	18	51	0	0
Masculino	#	102	63	11	28	0	0
Feminino	#	67	37	7	23	0	0
Entradas de colaboradores	#	641	185	39	303	85	29
Masculino	#	865	319	68	284	154	40
Feminino	#	352	143	39	113	29	28
Rácio F/M de novas entradas	x	0,41	0,45	0,57	0,40	0,19	0,70
Saídas de colaboradores	#	702	415	31	188	53	15
Masculino	#	935	547	74	220	72	22
Feminino	#	265	133	19	81	18	14
Índice de rotatividade ou turnover	%	6,07	7,09	1,84	5,86	6,41	6,05
Masculino	%	6,18	7,17	1,82	6,17	9,05	3,66
Feminino	%	5,73	6,81	1,89	5,27	6,78	10,71
Colaboradores com direito a licença de parentalidade	#	339	178	73	30	36	22
Masculino	#	337	140	36	128	27	8
Feminino	#	134	43	38	30	9	14
Colaboradores que gozaram licença de parentalidade	#	339	178	73	30	36	22
Masculino	#	205	135	35	n.d.	27	8
Feminino	#	134	43	38	30	9	14
Taxa de retenção de colaboradores que gozaram licenças de parentalidade	%	99	100	100	93	100	99
Masculino	%	100	100	100	n.d.	100	100
Feminino	%	98	100	100	93	100	93
Remuneração Média Fixa Anualizada		3.181	3.223	4.357	1.419	7.016	3.181
Masculino	€	3.027	3.130	4.337	1.411	6.536	4.527
Feminino	€	3.147	3.394	3.691	1.436	6.245	3.719
Rácio salarial por género (F/M)	x	1,04	1,08	0,85	1,02	0,96	0,82

2017	UN	Grupo	Portugal	Espanha	Brasil	América do Norte	Resto do Mundo
EMPREGO							
Colaboradores	#	11.657	6.326	1.680	2.945	502	204
Colaboradores masculinos	%	76	77	73	77	69	82
Colaboradores femininos	%	24	23	27	23	31	38
Colaboradores femininos em posições de gestão	%	25	25	27	16	24	32
Colaboradores por tipo de contrato	#	11.657	6.326	1.680	2.945	502	204
Órgão Sociais Executivos	#	53	30	0	23	0	0
Masculino	#	50	28	0	22	0	0
Feminino	#	3	2	0	1	0	0
Quadro Permanente	#	11.534	6.252	1.660	2.821	502	198
Masculino	#	8.762	4.813	1.217	2.259	348	125
Feminino	#	2.772	1.439	443	662	154	74
Contratos a termo	#	70	44	20	1	0	5
Masculino	#	38	21	16	0	0	1
Feminino	#	32	23	4	1	0	4
Colaboradores por tipo de ocupação	#	11.657	6.326	1.680	2.945	502	204
Full-Time	#	11.619	6.324	1.650	2.945	502	198
Masculino	#	8.846	4.862	1.231	2.281	348	124
Feminino	#	2.773	1.462	419	664	154	74
Part-time	#	38	2	30	0	0	6
Masculino	#	4	0	2	0	0	2
Feminino	#	34	2	28	0	0	4
Colaboradores com necessidades especiais	#	154	111	18	55	0	0
Masculino	#	116	75	11	30	0	0
Feminino	#	68	36	7	25	0	0
Entradas de colaboradores	#	639	311	128	318	135	47
Masculino	#	850	205	84	232	104	25
Feminino	#	289	106	44	86	31	22
Rácio F/M de novas entradas	x	0,44	0,52	0,52	0,37	0,30	0,88
Saídas de colaboradores	#	1.198	450	339	331	58	20
Masculino	#	892	373	224	244	42	9
Feminino	#	306	77	115	87	16	11
Índice de rotatividade ou turnover	%	9,04	5,92	13,10	10,99	20,69	17,16
Masculino	%	8,56	5,81	11,83	10,39	23,14	14,05
Feminino	%	10,56	6,29	16,53	13,07	16,04	22,30
Colaboradores com direito a licença de parentalidade	#	440	195	62	132	31	20
Masculino	#	302	138	31	101	25	7
Feminino	#	138	57	31	31	6	13
Colaboradores que gozaram licença de parentalidade	#	334	191	61	31	31	20
Masculino	#	196	134	30	n.d.	25	7
Feminino	#	138	57	31	31	6	13
Taxa de retenção de colaboradores que gozaram licenças de parentalidade	%	98	99	100	95	100	100
Masculino	%	100	99	100	100	100	100
Feminino	%	95	100	100	77	100	100
Remuneração Média Fixa Anualizada	€	3.188	3.216	4.179	1.656	6.925	6.823
Masculino	€	3.184	3.185	4.358	1.653	7.165	7.322
Feminino	€	3.264	3.386	3.685	1.666	6.382	6.015
Rácio salarial por género (F/M)	x	1,03	1,07	0,85	1,01	0,89	0,82

Fonte: XYZ, 2023

Figura A1 – Representatividade da Organização XYZ

2016	UN	Grupo	Portugal	Espanha	Brasil	América do Norte	Resto do Mundo
EMPREGO							
Colaboradores	#	11.992	6.537	1.888	2.981	422	188
Colaboradores masculinos	%	76	78	73	78	67	62
Colaboradores femininos	%	24	22	27	22	33	38
Colaboradores femininos em posições de gestão	%	25	24	25	17	28	35
Colaboradores por tipo de contrato	#	11.992	6.537	1.888	2.981	422	188
Órgão Sociais Executivos	#	53	31	1	21	0	0
Masculino	#	50	29	1	20	0	0
Feminino	#	3	2	0	1	0	0
Quadro Permanente	#	11.574	6.464	1.867	2.938	422	183
Masculino	#	9.076	5.042	1.357	2.279	283	115
Feminino	#	2.798	1.422	510	659	139	68
Contratos a termo	#	65	42	18	2	0	3
Masculino	#	37	21	13	2	0	1
Feminino	#	28	21	5	0	0	2
Colaboradores por tipo de ocupação	#	11.992	6.537	1.888	2.981	422	188
Full-Time	#	11.953	6.536	1.854	2.961	422	180
Masculino	#	9.157	5.092	1.367	2.301	283	114
Feminino	#	2.796	1.444	487	660	139	66
Part-time	#	39	1	32	0	0	6
Masculino	#	6	0	4	0	0	2
Feminino	#	33	1	28	0	0	4
Colaboradores com necessidades especiais	#	196	121	18	57	0	0
Masculino	#	128	84	12	32	0	0
Feminino	#	68	37	6	25	0	0
Entradas de colaboradores	#	722	232	75	295	94	26
Masculino	#	509	157	52	215	70	15
Feminino	#	213	75	23	80	24	11
Rácio F/M de novas entradas	x	0,42	0,48	0,44	0,37	0,34	0,73
Saídas de colaboradores	#	814	377	52	307	89	19
Masculino	#	632	292	45	234	47	14
Feminino	#	182	85	7	73	12	5
Índice de rotatividade ou turnover	%	6,38	4,61	3,39	10,15	19,01	12,20
Masculino	%	6,18	4,35	3,55	9,71	21,63	12,29
Feminino	%	7,03	5,52	2,96	11,69	13,64	12,03
Colaboradores com direito a licença de parentalidade	#	399	153	73	139	19	15
Masculino	#	273	109	40	101	13	10
Feminino	#	126	44	33	38	6	5
Colaboradores que gozaram licença de parentalidade	#	297	151	72	40	19	15
Masculino	#	171	107	39	2	13	10
Feminino	#	126	44	33	38	6	5
Taxa de retenção de colaboradores que gozaram licenças de parentalidade	%	99	100	100	n.d.	100	100
Masculino	%	100	100	100	n.d.	100	100
Feminino	%	98	100	100	95	100	100
Remuneração Média Fixa Anualizada	€	3.095	3.184	4.250	1.518	7.215	3.993
Masculino	€	3.075	3.139	4.427	1.507	7.565	4.408
Feminino	€	3.158	3.343	3.779	1.547	6.503	3.316
Rácio salarial por género (F/M)	x	1,03	1,07	0,85	1,01	0,86	0,76

2015	UN	Grupo	Portugal	Espanha	Brasil	América do Norte	Resto do Mundo
EMPREGO							
Colaboradores	#	12.084	6.683	1.863	2.972	383	183
Colaboradores masculinos	%	77	78	73	78	67	66
Colaboradores femininos	%	23	22	27	22	33	34
Colaboradores femininos em posições de gestão	%	23	22	26	18	23	32
Colaboradores por tipo de contrato	#	12.084	6.683	1.863	2.972	383	183
Órgão Sociais Executivos	#	54	33	1	20	0	0
Masculino	#	51	31	1	19	0	0
Feminino	#	3	2	0	1	0	0
Quadro Permanente	#	11.925	6.560	1.858	2.950	383	174
Masculino	#	9.177	5.143	1.358	2.303	258	115
Feminino	#	2.748	1.417	500	647	125	59
Contratos a termo	#	105	90	4	2	0	8
Masculino	#	65	55	4	1	0	5
Feminino	#	40	35	0	1	0	4
Colaboradores por tipo de ocupação	#	12.084	6.683	1.863	2.972	383	183
Full-Time	#	12.055	6.681	1.837	2.972	383	182
Masculino	#	9.288	5.228	1.360	2.323	258	119
Feminino	#	2.767	1.453	477	649	125	63
Part-time	#	29	2	26	0	0	1
Masculino	#	5	1	3	0	0	1
Feminino	#	24	1	23	0	0	0
Colaboradores com necessidades especiais	#	199	113	25	58	0	5
Masculino	#	126	75	18	30	0	3
Feminino	#	73	38	7	26	0	2
Entradas de colaboradores	#	774	283	80	275	110	28
Masculino	#	553	201	42	218	78	14
Feminino	#	221	82	38	57	32	12
Rácio F/M de novas entradas	x	0,40	0,41	0,90	0,26	0,41	0,86
Saídas de colaboradores	#	738	332	82	255	46	21
Masculino	#	575	279	66	183	36	11
Feminino	#	161	53	16	72	10	10
Índice de rotatividade ou turnover	%	6,32	4,58	4,29	9,39	22,32	13,06
Masculino	%	6,13	4,55	3,87	9,18	24,15	10,59
Feminino	%	6,96	4,69	5,49	10,10	18,50	17,74
Colaboradores com direito a licença de parentalidade	#	409	135	100	128	29	17
Masculino	#	272	91	48	99	25	9
Feminino	#	137	44	52	29	4	8
Colaboradores que gozaram licença de parentalidade	#	309	134	100	29	29	17
Masculino	#	172	90	48	n.d.	25	9
Feminino	#	137	44	52	29	4	8
Taxa de retenção de colaboradores que gozaram licenças de parentalidade	%	100	100	100	98	100	100
Masculino	%	100	100	100	n.d.	100	100
Feminino	%	99	100	100	93	100	100
Remuneração Média Fixa Anualizada	€	3.042	3.126	4.284	1.491	7.101	4.022
Masculino	€	3.026	3.085	4.471	1.480	7.465	4.331
Feminino	€	3.098	3.271	3.773	1.529	6.351	3.433
Rácio salarial por género (F/M)	x	1,02	1,06	0,84	0,85	0,79	1,03

Fonte: XYZ, 2023

Figura A1 – Representatividade da Organização XYZ