



Carla Sofia
Almeida Barbas

**Conciliação da vida profissional com a
vida familiar e/ou pessoal das mulheres
na Administração Pública**

Relatório de Dissertação de Mestrado em Gestão
Estratégica de Recursos Humanos

Orientadora: Professora Doutora Célia Quintas

Presidente do Júri: Professora Doutora Maria Amélia Marques

Arguente: Professor Doutor António Almeida

outubro de 2022

Agradecimentos

Para a realização e conclusão deste trabalho não teria sido possível sem o apoio, incentivo e motivação do Paulo que sempre me fez acreditar na sua concretização, o meu obrigada.

Um obrigada em especial à minha mãe que sempre me apoiou e incentivou à conclusão do mesmo.

À minha amiga de longa data Lisa, que sempre me incentivou na sua concretização.

Não posso também deixar de agradecer a motivação, a ajuda na realização das entrevistas para a conclusão deste trabalho à minha Ex-Diretora Dra. Lurdes Lourenço, à atual Diretora de RH Dra. Rita Neves e à minha Chefe de Núcleo Dra. Ana Estevão, que sempre me apoiaram e se disponibilizaram para ajudar e partilhar as suas opiniões na realização deste trabalho, o meu muito obrigada!

E claro não posso deixar de agradecer a todas as minhas colegas que sempre me apoiaram e que também participaram neste estudo, muito, muito obrigada Sónia, Marília, Sandra, Margarida, Ana Rita, Andreia, Vânia, Vera e Carminda, foram todas umas queridas.

E à minha orientadora Professora Célia Quintas, toda a sua disponibilidade.

Obrigada!

Resumo

O presente estudo propõe-se analisar as práticas de conciliação do trabalho com a vida pessoal/familiar das mulheres na Administração Pública, mais concretamente no ISS, IP. Procuramos compreender se as medidas existentes são facilitadoras dessa conciliação.

Como objetivos específicos pretende-se caracterizar a organização em estudo e identificar as medidas e práticas de conciliação da vida profissional com a vida familiar existentes na organização

Realiza-se um trabalho de carácter exploratório, qualitativo, com recurso ao estudo de caso. Recorre-se à entrevista semiestruturada como técnica de recolha de informação. Realizaram-se nove entrevistas: três a dirigentes e seis a trabalhadoras, com o intuito de identificarmos as práticas de conciliação em vigor na organização. A partir da análise de conteúdo categorial temática conclui-se que a organização desenvolve um conjunto de medidas que visam facilitar a conciliação entre a vida profissional e a vida privada. Na perceção das entrevistadas a possibilidade de usufruto dessas práticas pelas trabalhadoras, visa um maior comprometimento e mesmo a retenção das trabalhadoras. Consideram que com essas medidas conseguem ter um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.

Analisando as respostas consegue-se, também, perceber como colocar em prática as medidas de conciliação e o que poderá ser melhorado nas medidas de conciliação na Administração Pública.

Palavras-Chave

Conciliação – Família – Trabalho – Igualdade de género – Práticas de conciliação de GRH

Abstract

With this empirical study we pretend to analyze and evaluate the practices of work life balance for womens in the public administration, more specifically on the ISS, IP.

With the completion of this work, the aim is to characterize the organization under study and to understand which policies and practices of conciliation in the management of professional and family life exist in the organization and that can be enjoyed by the workers in a harmonious way, allowing a balance in the various spheres of their lives, in addition to obtaining the managers' perception of these same practices.

The approach is qualitative, exploratory in nature, using the semi-structured interview technique. Nine interviews were carried out: three with managers and six with workers, in order to identify which Human Resource Management practices are in place in the organization, document analysis was also used. than the organization, develops a set of measures that aim to facilitate the reconciliation between professional and private life. In the perception of the interviewees, the possibility of usufruct of these practices by the workers, aims at a greater commitment and even the retention of the workers, who with these measures manage to have a better balance between the professional life conjugated with the family and/or social life.

Analyzing the responses of the director and workers in the institution, it is also possible to understand how to put into practice the conciliation measures as well as what can be improved in the conciliation measures in the Public Administration.

Keywords

Work Life Balance– Family – Job – Gender Equality – Human Resources Management
Conciliation Practices

Lista de Abreviaturas

CNP – Centro Nacional de Pensões

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISS, IP. – Instituto da Segurança Social

LPFP - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

RH – Recursos Humanos

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho
na Administração Pública

UE – União Europeia

Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1 Práticas de conciliação trabalho família.....	3
1.2. Diferenças entre homens e mulheres numa perspetiva evolutiva.....	7
1.3 Medidas que regulam as práticas de conciliação na Administração Pública.....	12
2. Metodologia.....	16
2.1. Objetivos de Estudo.....	18
2.1.1. Pergunta de partida:.....	19
2.1.2. Objetivo geral do estudo.....	19
2.1.3. Objetivos específicos.....	20
2.2. Estudo de Caso.....	20
2.2.1. Técnicas de recolha de dados.....	21
2.2.2 Técnicas de Análise dos dados.....	22
3. Caraterização da Organização.....	23
3.1 Organização interna.....	23
3.2 Política de Gestão dos Recursos Humanos do ISS, IP.....	28
4. Resultados do estudo.....	30
4.1. Análise dos resultados.....	30
4.2. Discussão dos resultados.....	39
4.2.1. O Ponto de vista das dirigentes.....	39
4.2.2. O Ponto de vista das trabalhadoras.....	43
Conclusão.....	46
Referências Bibliográficas.....	50
Apêndices.....	55
Anexos.....	107

Índice de Figuras

Figura 1 – Organograma do Instituto da Segurança Social.....	27
--	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Disparidade salarial entre Homens e Mulheres na EU.....	9
Gráfico 2 – Disparidade salarial entre Homens e Mulheres, comparação de Portugal com a EU.....	10
Gráfico 3 – Duração média do trabalho das Mulheres.....	11
Gráfico 4 – Duração mediado trabalho dos Homens.....	11

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Nível de escolaridade por sexo.....	7
Tabela 2 – Salário médio mensal dos trabalhadores.....	9
Tabela 3 – Medidas na Administração Pública e enquadramento legal.....	15
Tabela 4 – Caraterização das entrevistadas.....	31

Índice de Apêndices

Apêndice 1 – Guião das entrevistas das diretoras.....	56
Apêndice 2 – Guião das entrevistas das trabalhadoras.....	59
Apêndice 3 – Transcrição das entrevistas.....	61
Apêndice 4 – Visão da direção do Departamento de Recursos Humanos.....	95
Apêndice 5 – Visão das trabalhadoras do Departamento de Recursos Humanos.....	101
Apêndice 6 – Citações Relevantes.....	105

Índice de Anexos

Anexo 1 – Modelo de gestão de Recursos Humanos do ISS, IP.....	108
--	-----

Introdução

Nestas últimas décadas assistimos a grandes mudanças a nível organizacional no mercado de trabalho, uma das práticas que se tem vindo a desenvolver é a conciliação entre o trabalho e a organização da vida familiar.

As práticas de conciliação são fundamentais uma vez que a literatura em geral aponta para um desequilíbrio ao nível da distribuição das tarefas domésticas, pois são as mulheres as mais sobrecarregadas, o que ao longo do tempo pode produzir consequências negativas no desenvolvimento das suas carreiras profissionais (Sorj et al, 2007).

Assim, compete às organizações criar condições aos trabalhadores de forma a permitir a conciliação da vida profissional com a vida familiar.

As políticas de conciliação enquadram-se num domínio mais abrangente sendo consideradas fundamentais para o progresso da igualdade de género, uma vez que permitem otimizar as oportunidades para as mulheres no local de trabalho e aumentar as oportunidades para os homens se envolverem mais na vida familiar.

No que respeita às práticas de conciliação, alguns autores, tais como Guerreiro, et al (2006) defendem a necessidade de criar horários flexíveis, teletrabalho, de forma a promover melhores resultados e as trabalhadoras não se sentirem quase como um autómato, mas sim um ser humano que tem uma vida geradora de outros prazeres além do trabalho.

Assim, este trabalho tem como objetivo geral, analisar as práticas de conciliação do trabalho com a vida familiar das mulheres na Administração Pública e compreender de que forma as medidas de conciliação desenvolvidas contribuem para um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.

O estudo tem como questão de partida: que práticas de conciliação da vida profissional e da vida familiar são desenvolvidas pelas mulheres na administração pública e de que forma as medidas em vigor promovem essa conciliação?

Esta será uma questão orientadora, de modo a obtermos resultados claros e realistas, que nos levem a entender as medidas de conciliação existentes e aplicadas na Administração Pública. Pretendemos compreender de que forma essas medidas são realmente facilitadoras no quotidiano das mulheres, permitindo o desenvolvimento de práticas de conciliação nas esferas da vida profissional com a vida familiar.

Realiza-se em termos metodológicos uma abordagem qualitativa de natureza exploratória com recurso ao estudo de caso.

A técnica privilegiada de recolha de dados será a entrevista semiestruturada. Posteriormente, o tratamento dos dados recolhidos será realizado através de uma análise de conteúdo categorial temática.

O trabalho organiza-se em quatro partes: na primeira parte é elaborada uma revisão da literatura, onde se discute a pertinência da problemática da conciliação da vida profissional e a vida familiar e/ou pessoal, onde realçamos as práticas conciliadoras existentes e aplicadas na Administração Pública, bem como a desigualdade de género e a responsabilidade social das organizações.

A segunda parte aborda a metodologia do estudo, nomeadamente a relevância dos objetivos do estudo, a recolha e tratamento de dados para obtenção dos resultados.

Ainda nesta parte do trabalho será apresentada a metodologia de investigação destacando-se os objetivos do estudo, os instrumentos de recolha de dados utilizados

Na terceira parte realiza-se uma caracterização da organização em termos de organização interna e de Políticas de Gestão de Recursos Humanos.

Na quarta parte analisam-se os resultados procurando responder à questão de partida e aos objetivos enunciados.

1. Enquadramento Teórico

Neste ponto abordamos as questões da conciliação da vida profissional com a vida familiar das mulheres trabalhadoras na Administração Pública. Abordamos a questão das desigualdades de género.

Seguidamente apresentamos um conjunto de dados estatísticos por forma a compreender a evolução diferenciada entre homens e mulheres no que respeita ao acesso à educação e à vida profissional. Apresentamos também uma sistematização das medidas em vigor na Administração Pública que contribuem para a conciliação da vida profissional com a vida familiar.

1.1 Práticas de conciliação trabalho família

A conciliação entre a vida profissional e a vida familiar resulta de uma eficiente gestão de recursos humanos e da consciência que as trabalhadoras não são apenas mais um elemento na organização e que as instituições não são apenas entidades económicas.

Para Cunha et al. (2010) as pessoas são sujeitos psicológicos, atores sociais e entidades morais. Não se guiam apenas por motivos económicos, pois ambicionam também a satisfação da realização pessoal, em simultâneo desejam a concretização do seu trabalho que é muito importante para as suas vidas, mantendo-se ativas e pertencendo a redes sociais que lhes concedem a sua ligação a redes sociais, de pertença e de comunidade.

Existe cada vez mais a necessidade de organização do capital humano com o interesse das instituições, o que acarreta ter ferramentas que possibilitem conciliação da vida profissional com a vida familiar das mulheres, ou seja, zelar pela conciliação entre as suas responsabilidades profissionais e empenho e as responsabilidades familiares. Passamos, por essa razão, a apresentar uma reflexão teórica sobre o conceito de conciliação.

De acordo com Graal (2000), conciliar a vida profissional com a vida familiar, traduz-se na harmonia, permitindo a aproximação ou compatibilidade entre diferentes atividades, de modo a possibilitar uma sincronização livre de atritos ou stress.

A Constituição da República Portuguesa (CRP) também confirma o direito à conciliação da vida profissional com a vida familiar, referindo-se no artigo 59.º (Direito dos Trabalhadores), no ponto 1, alínea b) onde se refere “A organização do trabalho em

condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar”.

Prevê igualmente a CRP, o princípio da igualdade, redigido no artigo 13.º, alínea 1) “Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei”, e na alínea 2) “Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual”.

Atualmente, com a presença de novos padrões sociais e de globalização económica as mulheres procuram novas formas de afirmação individual, principalmente através do regresso à vida académica (Oliveira e Temudo, 2008).

O modelo tradicional de divisão das tarefas em que o homem trabalhava fora de casa enquanto a mulher se dedicava à família e às tarefas domésticas foi alterado para que tanto o homem como a mulher tivessem uma vida ativa no mercado de trabalho, no entanto, cabe ainda à mulher uma maior responsabilidade no desempenho das tarefas domésticas (Perista et al., 2008).

Em Portugal, essas alterações significativas decorreram do contexto socioprofissional da sociedade portuguesa, com destaque para a progressiva feminização da população ativa e dos modos de organização da vida familiar (Guerreiro et al., 2006). Estas podem ser dispostas em três níveis: 1º. A participação das mulheres no mercado de trabalho, 2º. Novas estruturas familiares e 3º. Alterações ao nível do plano económico.

Segundo Guerreiro e Abrantes (2007), assistimos a um regresso às escolas por parte das mulheres, pois muitas delas tiveram que abandonar os estudos cedo para constituição de família, atraindo a si todas as tarefas de cuidado da família. Esta situação conduz ao aumento do tempo de trabalho, não deixando tempo livre para o desenvolvimento pessoal.

As mulheres começaram a ter uma participação mais ativa no mercado do trabalho, concorrendo de certo modo com os homens. Contudo, e apesar da mudança e da constante evolução, constata-se que a grande maioria das responsabilidades familiares e domésticas são das mulheres (Sorj et al., 2007).

Estas duas esferas familiar e profissional, podem, assim, vir a ser potencialmente geradoras de conflitos, pois existe constante pressão de ambos os lados, chegando a passar a ideia de que são incompatíveis (Guerreiro e Abrantes, 2007).

Por outro lado, assistimos a uma sociedade caracterizada quer pelo trabalho atípico, quer por novas mudanças significativas nas relações de género, quer por novos padrões de relações familiares e por novas formas de trabalho e emprego (Perista et al., 2008).

Alguns estudos e análises efetuados refletem sobre a flexibilização e a diminuição do tempo de trabalho e levam a comprovar que as mudanças realizadas não se traduziram em readaptações que permitissem vantagens efetivas no emprego.

Por esse motivo, seja a flexibilidade seja a diminuição do tempo de trabalho consentem possivelmente uma melhor gestão do tempo de trabalho e uma melhor conciliação entre as atividades profissionais e a vida familiar e/ou pessoal. Em contrapartida, podem beneficiar a precariedade dos termos contratuais ou desenhar quadros de maior risco e insuficiência de regulação institucional (Saraceno, 1997), com repercussões na vida quotidiana das trabalhadoras.

Segundo (Guerreiro e Abrantes, 2007), mesmo muito motivadas as mulheres deparam-se muitas vezes com inúmeras dificuldades nas diversas esferas da sua vida de forma a conseguir conciliar a vida profissional com a vida familiar.

Para Guerreiro e Pereira (2006) os dados revelam que são as mulheres que têm maior dificuldades na entrada no emprego, à progressão na carreira e à diferenciação injusta existente de responsabilidades entre os homens e as mulheres.

São as mulheres que na vida profissional se deparam com as maiores dificuldades de progressão na carreira, pois há empresas que continuam a ter preferência pela contratação de homens, acreditando que terão menos responsabilidades familiares e conseqüentemente uma disponibilidade praticamente total no que toca ao trabalho. Deste modo, pretende-se continuar a lutar contra as desigualdades de género no mercado de trabalho, tornar as empresas privadas mais responsáveis ao nível social, tornando a conciliação da vida profissional com a vida familiar e/ou social possível, a proteção da maternidade e da paternidade, numa conduta de cidadania empresarial (Guerreiro e Pereira, 2006).

Verifica-se que os cargos de chefia são na sua grande maioria dos homens, pois são eles que continuam com uma maior disponibilidade em termos de carga horária disponível, no entanto, as mulheres aos poucos vão tendo um crescente destaque e valorização ao nível profissional, pois algumas mulheres já ocupam cargos de direção ou chefia. São mulheres dedicadas, empenhadas e muito profissionais, apesar de ainda muitas delas acumularem tarefas domésticas e familiares (Guerreiro e Pereira, 2006).

Assim, é fundamental criar condições que permitam quer aos homens quer às mulheres optar por distintas formas de equilíbrio entre a vida familiar profissional, em diferentes fases da sua vida. Nesta perspetiva, torna-se imprescindível que as responsabilidades familiares deixem de ser um fator de discriminação no mercado de trabalho (Perista et al., 2008).

Deste modo, as políticas de conciliação devem ser reconhecidas como sendo uma ferramenta que funciona de modo a articular as atividades familiares e domésticas com a vida profissional tanto dos homens quanto das mulheres, tentando alterar a rígida atribuição de papéis para os dois lados, mas principalmente para as mulheres, aliviando a sua carga tanto de trabalho como de responsabilidade a nível familiar. A conquista da igualdade de oportunidades ao nível do mercado de trabalho carece que homens e mulheres repartam o trabalho doméstico e não só o trabalho remunerado e relevem a importância de ambas as esferas para o bem-estar da sociedade (Perista, 2000).

Ao nível das práticas de conciliação e da mediação entre o trabalho e a família verifica-se que os conflitos que advêm das dificuldades de conciliação decorrem principalmente da incompatibilidade de horários e de espaço entre as duas esferas. O conjunto de medidas protocolares que se constituem como as que mais contribuem para a estabilidade destas áreas são as previstas na Lei em termos de licenças de paternidade, maternidade e parentalidade, bem como ausências para assistência à família, de que são exemplo as medidas de organização do posto de trabalho, tanto ao nível de tempo como ao nível de espaço, tal como a obtenção de apoio ao cuidado das crianças e jovens (Guerreiro et al, 2006).

As autoras (Chambel e Santos, 2009) apontam como principais medidas conciliadoras da facilitação da vida profissional com a vida familiar: a flexibilidade de horários, contratos a tempo parcial ou teletrabalho. Realçam ainda a importância das licenças de maternidade, paternidade e a assistência à família, podendo estas realizarem-se através da possibilidade de creches nas instituições ou de parcerias, de modo a promover o cuidado de crianças.

Guerreiro (2009), acredita que a conciliação entre trabalho e família se relaciona com a temática mais vasta da igualdade de género, defende que as práticas desenvolvidas pelas empresas, em termos de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal podem modificar-se a partir de princípios de concorrência, harmonia social, cidadania e qualidade de vida. As trabalhadoras com uma gestão equilibrada das diversas esferas

onde operam investem mais em benefício das empresas. Por sua vez, nas organizações que não se importam com o tempo da vida privada das trabalhadoras, onde a dedicação é mais limitada, verifica-se um maior absentismo por doença e *turnover* de pessoal fortemente qualificado.

Atendendo ao exposto considera-se pertinente apresentar um conjunto de elementos estatísticos que permitam retratar o panorama evolutivo dos homens e mulheres no ensino e no trabalho.

1.2. Diferenças entre homens e mulheres numa perspetiva evolutiva

Apresentamos dados estatístico que evidenciam a evolução por sexo no acesso ao ensino e no que respeita à evolução profissional. Neste sentido, ao nível estatístico podemos verificar uma inversão no que à escolaridade diz respeito. Constatamos que entre 1978 e 1984 a percentagem de homens a frequentar o ensino superior era superior à percentagem de mulheres. O valor oscila entre os 50% e os 58% de homens para 40% de mulheres, até 1985, ano em que a percentagem de homens e mulheres, a frequentar o ensino superior foi exatamente 50% para ambos os sexos.

A partir do ano de 1986, verifica-se uma tendência inversa, ou seja, uma diminuição percentual nos homens que frequentam o ensino superior e uma subida da percentagem de mulheres que voltaram aos estudos (ensino superior). Destacam-se os anos de 1993 e 1994, onde o diferencial identificado superou a fasquia dos 58% nas mulheres tendo a os homens caído para cerca de 40%.

Até ao ano de 2019, as mulheres ultrapassaram sempre os 50%, oscilando os homens entre os 43% e 46%. Como podemos verificar na tabela que se apresenta.

Tabela 1 – Evolução do nível de escolaridade por sexo

Anos	Ensino Pré-escolar	Ensino Básico		Ensino Secundário		Ensino Superior		
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
1978	52,4	47,6	52,0	48,0	50,5	49,5	58,2	41,8
1983	51,5	48,5	51,5	48,5	46,8	53,2	52,8	47,2
1988	51,5	48,5	51,5	48,5	47,1	52,9	47,8	52,2
1993	51,9	48,1	51,3	48,7	45,8	54,2	41,7	58,3

1998	51,8	48,2	51,7	48,3	47,6	52,4	43,9	56,1
2003	50,6	49,4	51,5	48,5	46,8	53,2	43,4	56,6
2008	51,6	48,4	51,7	48,3	47,3	52,7	46,5	53,5
2013	52,1	47,9	52,0	48,0	50,4	49,6	46,8	53,2
2018	51,6	48,4	51,7	48,3	50,5	49,5	46,2	53,8
2019	51,6	48,4	51,6	48,4	50,4	49,6	45,9	54,1
2020	51,7	48,3	51,6	48,4	50,4	49,6	45,9	54,1
2021	51,5	48,5	51,4	48,6	50,2	49,8	46,4	53,6

Fonte: Pordata, 2022

No que respeita à remuneração, verificamos que no ano de 1985 a diferença de remuneração base média entre os homens e as mulheres era bastante mais elevada do que em 2020, cerca de 22% contra os 13,4% em relação ao ano de 2020. Ou seja, tem vindo a verificar-se uma redução do diferencial existente ao nível da salarial entre os homens e as mulheres, ainda assim, continua a existir uma desigualdade salarial.

Em relação ao ganho médio, são os homens que efetivamente têm um ganho maior, mas essa tendência tem vindo a atenuar-se, isto é, essa diferença tem vindo a ser cada vez menor.

Na Administração Pública as tabelas remuneratórias são fixadas legalmente, não existe diferença salarial para categorias iguais nos diferentes sexos. Porém, embora a lei geral obrigue à paridade, constata-se pelos dados apresentados que existe uma diferença no pagamento entre os sexos, aferida na Tabela nº 2.

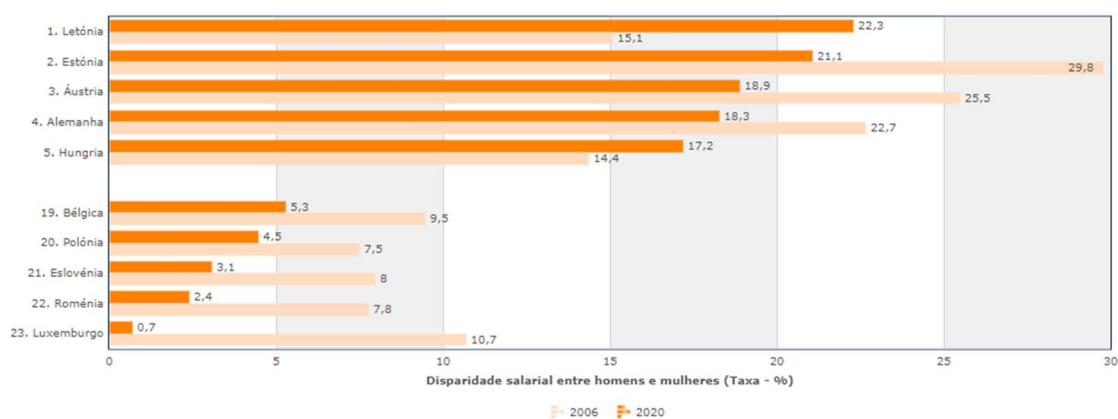
Tabela 2 - Salário médio mensal dos trabalhadores

Salário médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: remuneração base e ganho por sexo						
Valores em euros			Euro - Média			
Anos	Remuneração base média			Ganho médio		
	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
1985	149,9	160,9	125,4	170,5	186,3	135,8
1989	254,0	276,4	212,8	290,9	323,0	231,8
1993	443,0	486,2	371,5	516,9	578,4	415,4
1997	534,8	589,5	454,1	638,6	717,8	521,9
2000	612,0	674,7	523,6	729,4	817,9	604,6
2004	738,8	805,5	645,3	877,5	971,3	745,8
2007	806,1	876,8	712,7	963,3	1 066,0	827,7
2010	899,0	976,7	800,8	1 075,3	1 185,0	936,5
2013	911,5	993,2	815,6	1 093,3	1 208,8	957,6
2017	943,0	1 012,3	861,2	1 133,3	1 236,9	1 011,0
2018	970,4	1 039,1	888,6	1 170,3	1 274,0	1 046,6
2019	1 005,1	1 073,8	922,6	1 209,9	1 312,4	1 087,0
2020	1 042,0	1 109,2	960,3	1 250,8	1 349,4	1 130,9

Fonte: Pordata, 2022

O Gráfico infra representa os cinco países com menos disparidade salarial entre homens e mulheres na União Europeia e os cinco países onde a disparidade Salarial é maior. Os dados referem-se a dois anos especificamente, 2006 e 2020.

Gráfico 1 - Disparidade Salarial entre Homens e Mulheres na UE.



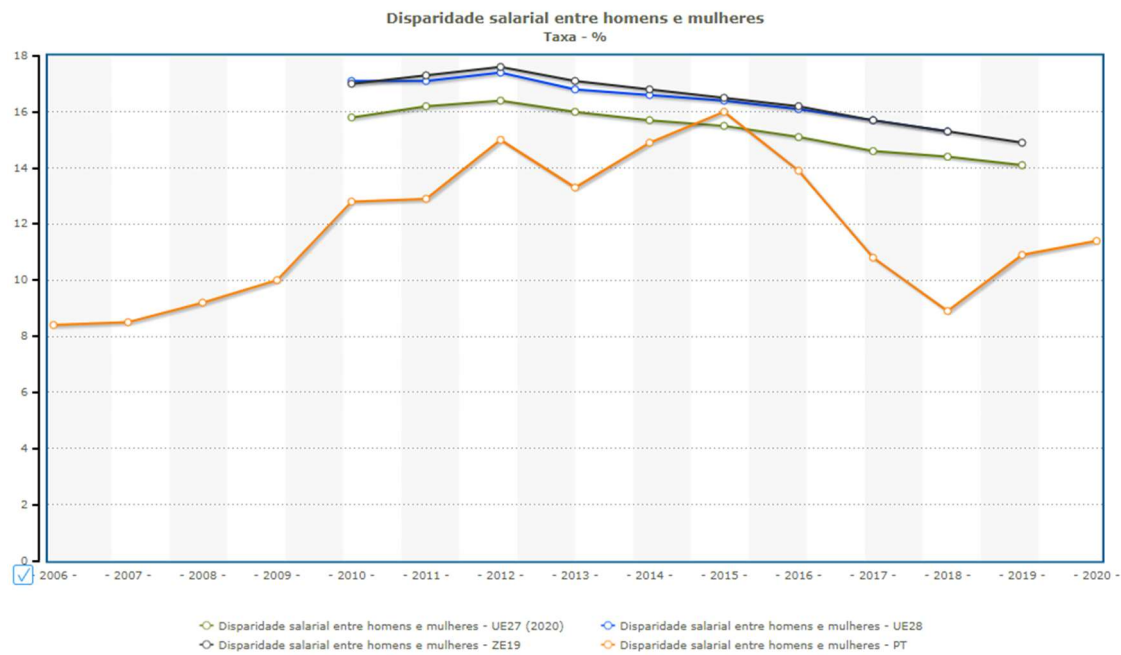
Fonte – Pordata, ano 2022

No gráfico 2 compara-se Portugal com a União Europeia a 28 países, com a zona euro e com a União a 27 países, depois da saída do Reino Unido.

Podemos verificar que em Portugal, a disparidade salarial entre homens e mulheres é inferior à média da União Europeia, apenas superando a média da União Europeia a 27

no ano de 2015, Não obstante verifica-se desde 2006, uma tendência para o aumento da disparidade salarial tendo atingido o seu pico de 16% em 2015. Entre 2015 e 2018 assistimos a uma redução da disparidade que, em 2020, se situava nos 11,4%, mas com tendência de subida, ao contrário da EU e Zona Euro em que a tendência é de descida.

Gráfico 2 - Disparidade Salarial entre Homens e Mulheres, comparação de Portugal com UE

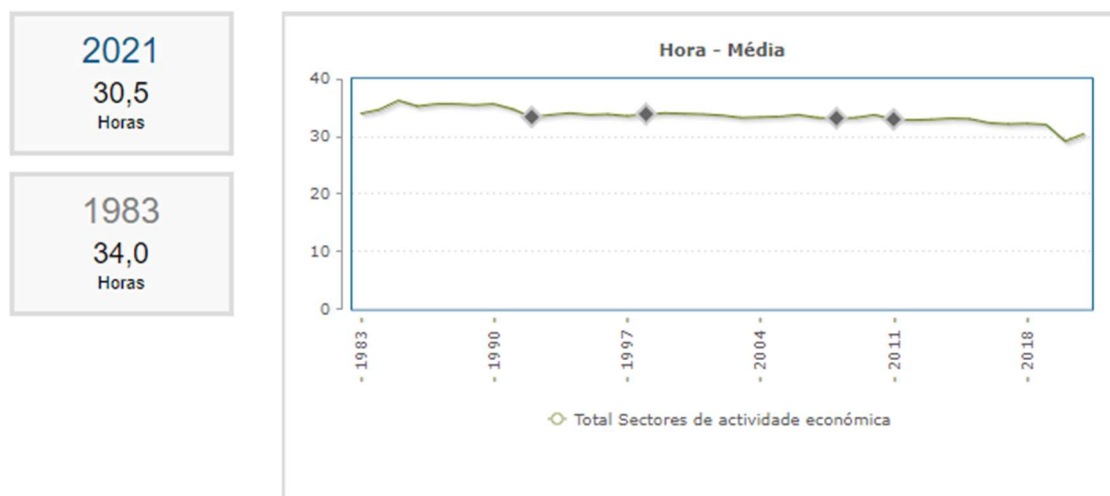


Fonte – Pordata, 2022

Analisando os dois gráficos acima podemos ver que a duração do trabalho entre os anos de 1983 e 2021 regista um decréscimo mensal para ambos os sexos, sendo mais acentuado nos homens, que passaram de 39 horas trabalhadas para 34.5, enquanto as mulheres baixaram de 34 horas para 30.5 horas.

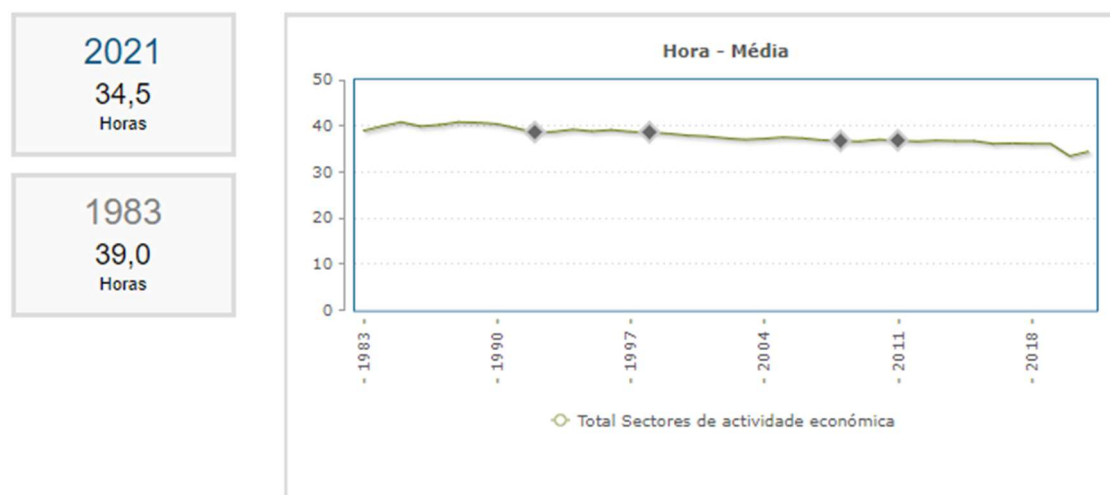
Embora as Mulheres pareçam trabalhar menos horas que os homens, segundo Torres (2004), as mulheres portuguesas têm de se desdobrar entre família e trabalho, articulação ainda mais dificultada pela insuficiência de redes, recursos e equipamentos sociais em Portugal.

Gráfico 3 - Duração média do trabalho das mulheres



Fonte – Pordata, 2022

Gráfico 4 - Duração média do trabalho dos Homens



Fonte – Pordata 2022

Os dados apresentados podem ser complementados com dados da CITE (2014) que concluem que embora sejam as mulheres detentoras de habilitações literárias mais elevadas, são elas que surgem numa percentagem mais elevada nas categorias profissionais que correspondem a um nível de qualificação mais baixo, isto é, os dados de 2014 disponíveis na CITE (2014) apontam que 58% das mulheres são consideradas como profissionais semiqualeificados e 52% como profissionais não qualificados, e praticantes/aprendizes.

Em contraste são apenas cerca de 34% as mulheres a ocupar cargos de diretoras, gestoras executivas ou dirigentes e uma percentagem muito reduzida, ou seja, cerca de 9% para as mulheres que configuram membros do Conselho de Administração das maiores empresas em Portugal cotadas em bolsa (CITE, 2014).

Ainda em relação ao desempenho das mulheres no setor profissional, a taxa relativa ao desempenho das mulheres em Portugal teve um aumento substancial, sendo que, em 2010 alcançou os 61%. Para além disso, os sistemas de tempo de trabalho são sobretudo intensos, pois cerca de aproximadamente 83% das mulheres exercem a sua atividade profissional a tempo inteiro, segundo os dados de 2011 (Casaca, 2013).

Compreendemos, pelo exposto a importância de apresentar um conjunto de medidas que regulam e pretendem facilitar as práticas de conciliação na Administração Pública.

1.3 Medidas que regulam as práticas de conciliação na Administração Pública.

Verificamos, principalmente no setor público, que as instituições tutelam as práticas de conciliação respondem a pressões políticas e ideologias de igualdade de oportunidades, enquanto procuram responder à gestão da diversidade e fatores organizacionais de mudança, como escassez de competências, a necessidade de recrutar e reter mulheres com compromissos familiares e de reduzir o absentismo que pode advir da assistência à família (Lewis, 2001).

Assim algumas medidas existentes na Administração Pública pretendem promover a conciliação entre vida familiar e profissional, mas também entre as diversas esferas na qual as mulheres participam. Destaca-se o Teletrabalho a tempo total ou parcial; a Meia Jornada; Horário desfasado, Mobilidade Intra-ISS, como sendo as principais razões existentes para a conciliação das vidas das mulheres trabalhadoras na Administração Pública.

No entanto, qualquer que seja a interligação entre a vida profissional e a vida familiar da mulher, parece ser pertinente a importância da implementação de medidas ao nível organizacional, que auxiliem na conciliação das duas esferas.

Para Gómez (2003), as organizações demonstram cada vez mais a atenção e a sensibilidade no que diz respeito à vida familiar e/ou social das trabalhadoras, combinando de modo que, estas permitam ser mais capacitadas a preservar as suas relações familiares, e paralelamente, atingir uma evolução profissional de forma que as realize.

O reconhecimento de que o Estado e as organizações, em geral, necessitam propiciar condições de vínculo destas duas esferas, foi também ditando alguma legislação como por exemplo, os direitos de maternidade e paternidade de quem trabalha, os investimentos públicos em equipamentos sociais de apoio à família, como creches, atividades de tempos livres, centros de dia, ou em novas formas de organização do trabalho consideradas mais “amigas da família” (Guerreiro e Pereira, 2006).

Em concreto, o aparecimento formal de políticas e medidas não revela, por si só, que sejam aplicadas.

Alguns autores (por exemplo, Dulk e Peper, 2007), referem que algumas trabalhadoras evitam o uso dessas mesmas medidas por recearem ser prejudicadas, por exemplo, ao nível da sua vida profissional.

Assim, e como referem os autores, a existência de medidas de apoio à família são o primeiro passo, que terá de fazer-se contínuo por uma alteração da “cultura de presença”, que toma a visibilidade e extensas horas de trabalho como indicadores de dedicação e comprometimento (Dulk e Peper, 2007).

Deste modo, passamos a detalhar algumas das medidas de conciliação aplicadas na Administração Pública:

- **Teletrabalho a Tempo Total** - Nos termos do artigo 68.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, aos titulares de vínculo de emprego público aplica-se o regime previsto na Lei 7/2009, de 12 de fevereiro, que aprovou o Código do Trabalho, em regime de teletrabalho. O artigo 165.º define como teletrabalho: (...) a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação (...); O artigo 166.º define que (...) pode exercer a atividade em regime de teletrabalho um trabalhador da empresa ou outro admitido para o efeito (...), quando o trabalhador tenha “(...) filho com idade até 3 anos (...)”
- **Meia Jornada** - A Lei 84/2015, de 7 de agosto, por força do artigo 114.º-A, veio apresentar a primeira alteração à Lei 35/2014, de 20 de junho e introduzir a meia jornada como horário de trabalho, conforme se transcreve: “Artigo 114.º-A:
1 - A meia jornada consiste na prestação de trabalho num período reduzido em metade do período normal de trabalho em tempo completo (...)
2 - A prestação de trabalho na modalidade de meia jornada não pode ter duração inferior a um ano, tendo a mesma de ser requerida por escrito pelo trabalhador.

3 - A opção pela modalidade de meia jornada implica a fixação do pagamento de remuneração correspondente a 60% do montante total auferido em regime de prestação de trabalho em horário completo.

4 - Podem beneficiar da modalidade de meia jornada os trabalhadores que reúnam um dos seguintes requisitos:

a) tenham 55 anos ou mais à data em que for requerida a modalidade de meia jornada e tenham netos com idade inferior a 12 anos;

b) tenham filhos menores de 12 anos ou, independentemente da idade, com deficiência ou doença crónica. (...)"

- **Horário Desfasado** - O horário desfasado está previsto no artigo 113.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho: "(...) Horário desfasado é aquele que, embora mantendo inalterado o período normal de trabalho diário, permite estabelecer, serviço a serviço ou para determinado grupo ou grupos de pessoal, e sem possibilidade de opção, horas fixas diferentes de entrada e de saída (...).

Ainda de acordo com o artigo 9.º do Regulamento de Horário de Trabalho do ISS, IP:

"(...) 1. Horário desfasado é aquele que, embora mantendo inalterado o período normal de trabalho diário, permite estabelecer, serviço a serviço ou para determinadas carreiras e ou categorias, e sem possibilidade de opção, horas fixas diferentes de entrada e saída e de acordo com as disposições legais aplicáveis a cada caso.

2. Esta modalidade de horário só é aplicável mediante proposta fundamentada dos serviços ao Conselho Diretivo.

3. A autorização para a prática de horário desfasado pode ser objeto de reavaliação sempre que o normal funcionamento do serviço assim o justifique, devendo os trabalhadores implicados ser notificados do termo do mesmo com a antecedência mínima de sessenta dias (...)"

Os dias de descanso semanal, estão previstos no artigo 124.º da LTFP.

- **Teletrabalho + Jornada Contínua** - O n.º 1 do art.º 68º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP) remete para o Código de Trabalho (CT), aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, a regulamentação da matéria atinente ao Teletrabalho.

O tema do teletrabalho vem previsto nos art.º 165º a 171º do CT, rezando o artigo 165.º do CT que "considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a

tecnologias de informação e de comunicação.”, podendo, “(...) exercer a atividade em regime de teletrabalho um trabalhador da empresa ou outro admitido para o efeito, mediante a celebração de contrato para prestação subordinada de teletrabalho.” (nº 1 do art.º 166º).

De realçar, que há duas situações em que o empregador não se pode opor ao pedido do trabalhador:

(1) quando o teletrabalho seja solicitado por trabalhador que tenha estatuto de vítima de violência doméstica (devidamente comprovada);

(2) quando o trabalhador tenha “(...) filho com idade até 3 anos (...)” e o teletrabalho “(...) seja compatível com a atividade desempenhada e a entidade patronal disponha de recursos e meios para o efeito.”. (nº 2; 3 e 4 do art.º 166º CT).

Refira-se, ainda, quanto a esta matéria, que “no caso de trabalhador anteriormente vinculado ao empregador, a duração inicial do contrato para prestação subordinada de Teletrabalho não pode exceder três anos, ou o prazo estabelecido em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.” (nº 1 do art.º 167º CT).

- **Trabalho a Tempo Parcial** - Refere o artigo 68.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (LTFP) que “é aplicável aos trabalhadores titulares de um vínculo de emprego público o regime previsto no Código do Trabalho em matéria de trabalho a tempo parcial” – artigos 150.º a 156.º da Lei n.º 7/2009, redação atual (Código do Trabalho).
- **Mobilidades Intra-ISS** - A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, prevê na alínea b) do nº 2 do artigo 92º a mobilidade dentro do mesmo órgão ou serviço.

Tabela 3 - Medidas na Administração Pública e enquadramento legal

Medidas existentes na Administração Pública	Sistematização
Teletrabalho a Tempo Total	Nos termos do artigo 68.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. Regime previsto na Lei 7/2009, de 12 de fevereiro, que aprovou o Código do Trabalho, em regime de teletrabalho. Art.º 165.º e 166.º
Meia Jornada	A Lei 84/2015, de 7 de agosto, por força do artigo 114.º-A, veio apresentar a primeira alteração à Lei 35/2014, de 20 de junho.

Horário Desfasado	O horário desfasado está previsto no artigo 113.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. Os dias de descanso semanal, estão previstos no artigo 124.º da LTFP.
Teletrabalho + Jornada Contínua	O n.º 1 do art.º 68º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP) remete para o Código de Trabalho (CT), aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, a regulamentação da matéria atinente ao Teletrabalho. O tema do teletrabalho vem previsto nos art.º 165º a 17 do CT.
Trabalho a Tempo Parcial	Art.º 68.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (LTFP), dos artigos 150.º a 156.º da Lei n.º 7/2009, redação atual (Código do Trabalho).
Mobilidades Intra-ISS	A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, prevê na alínea b) do n.º 2 do artigo 92º a mobilidade dentro do mesmo órgão ou serviço.

Fonte: *Elaboração Própria*

Todas as medidas de conciliação existentes na Administração Pública requerem sempre um enquadramento legal, espelhado no Código do Trabalho e na lei geral do trabalho em funções públicas (Lei n.º 35/2014 de 20 de junho).

2. Metodologia

Realizou-se no capítulo anterior o enquadramento teórico no que diz respeito à problemática em estudo, pretende-se agora apresentar as opções metodológicas adotadas para a realização desta pesquisa que irá permitir articular a teoria de referência com os dados obtidos. Também serão analisados os objetivos de estudo, a metodologia de investigação utilizada, as técnicas de tratamento e instrumentos de recolha de dados, bem como questões aplicadas à investigação.

Propõe-se uma metodologia qualitativa de natureza exploratória a partir de um estudo de caso. para analisar as práticas em vigor na Segurança Social, que visam a conciliação da vida profissional com a vida familiar das mulheres na Administração Pública.

A temática em apreço relaciona-se com a problemática das desigualdades de género e das mudanças da sociedade, com destaque para a feminização da população ativa, os

direitos e princípios consagrados na Lei, bem como as políticas ou modelos de Gestão de Recursos Humanos existentes e praticados na Administração Pública (Gil, 1989).

Tratando-se de uma abordagem exploratória propõe-se desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, por forma a assegurar a definição de problemas mais exatos ou possibilidades para novos estudos que surjam à posteriori Gil (1989).

As pesquisas exploratórias demonstram que um dos seus principais objetivos é facilitar uma perspectiva geral em relação a determinado facto, pois recorre-se a este tipo de pesquisa muitas vezes quando o tema a debater é ainda pouco investigado, o que leva a que o mesmo se torne mais complexo para obter respostas concretas (Gil, 1989).

Por sua vez o principal objetivo da metodologia qualitativa é definir e descrever fenómenos sociais os quais ainda estão pouco clarificados. Distingue-se por destacar o sentido ou o significado desse fenómeno, que por sua vez, nos faz entender a orientação da realidade social onde passa a ação, recorre ao raciocínio indutivo, em que o seu objetivo é atingir uma compreensão abrangente do fenómeno. “O investigador observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tais como se apresentam, mas não mede nem controla” (Fortin, 2009).

A pesquisa qualitativa pode assumir significados diferentes no vasto campo das ciências sociais, pois compreende diferentes técnicas de interpretação que têm em vista descrever e descodificar os diversos elementos de um sistema complexo.

O seu objetivo é compreender e apresentar a perceção dos fenómenos no mundo social, por forma a reduzir a distância entre o informativo e o revelado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (Maanen, 1979).

Os estudos qualitativos, na sua grande maioria são realizados no local de origem dos dados, não impedindo o pesquisador de utilizar a lógica do empirismo científico. Por seu lado, partem da hipótese, que seja mais adequado aplicar a perspectiva da análise fenomenológica, principalmente quando se trata de fenómenos singulares e providos de um certo nível de incerteza.

Um estudo de pesquisa qualitativa prevê um corte temporal-espacial de estipulado fenómeno por parte do pesquisador, pois esse corte indica o campo e a dimensão em que o trabalho se irá desenvolver, ou seja, a área a ser mapeada.

O estudo qualitativo, segundo Yazan (2016), proporciona a quem vai interpretar uma descrição detalhada o considerável para alcançar revelar que as conclusões fazem sentido, aumentando a credibilidade da própria interpretação.

Num estudo qualitativo, é muito importante o trabalho de descrição, pois tem um caráter fundamental, sendo por meio dele que os dados são apurados (Manning, 1979).

O principal objetivo da metodologia qualitativa é descrever e definir acontecimentos sociais que ainda não estão clarificados. Evidencia-se por fazer realçar o sentido ou o significado do fenómeno, que tem como fim perceber o sentido da realidade social onde passa a ação, recorrendo à lógica indutiva, sendo o objetivo final de atingir um entendimento alargado do fenómeno, tal como refere (Fortin, 2009), para o autor o investigador tem a missão de observar, descrever, interpretar e apreciar tanto o ambiente como o acontecimento exatamente como se expõem, no entanto, não controla nem mede.

Fortin (2009) refere que o conhecimento pode ser adquirido de inúmeros modos. Neste ponto de vista, este estudo propõe uma metodologia qualitativa, que permite de igual modo o uso da intuição, que nada mais é que um conhecimento baseado em raciocínio e referências, tendo em conta experiências, observações e conhecimentos que vão sendo assimilados pelo investigador (Fortin, 2009).

A metodologia qualitativa, tem como finalidade retratar e elucidar acontecimentos que ainda não estão bem esclarecidos. Para isso, é importante fazer prevalecer o significado deste fenómeno, que a conciliação da vida profissional com a vida familiar é cada vez mais nos dias de hoje, um tema pertinente. A finalidade de quem estuda um fenómeno é observar, descrever, interpretar e apreciar o meio e o fenómeno tais como se apresentam, mas não é possível a sua medição nem controle (Fortin, 2009).

Sendo este trabalho um estudo qualitativo, de natureza exploratória, a sua finalidade não é confirmar ou invalidar hipóteses, mas perceber a vivência social por forma a ajudar a ter uma melhor percepção do fenómeno.

2.1. Objetivos de Estudo

As políticas de conciliação são parte importante e fundamental nas instituições, pois face aos dados apresentados neste trabalho as mulheres continuam sobrecarregadas quanto às tarefas domésticas, o que tem como consequência a constatação de que a problemática da conciliação da vida profissional com a vida familiar, afeta especialmente as mulheres. Contudo, nas últimas décadas deparamo-nos com um aumento significativo das mulheres no mercado de trabalho, tal como os homens com uma participação mais ativa nas atividades familiares.

Recordamos a propósito Guerreiro, (2009), refletindo a um nível mais alargado as políticas de conciliação da vida profissional com a vida familiar podem ser geradoras de novos empregos e promover novas ações económicas, como por exemplo, desenvolver a área dos serviços domésticos ou até a prática de horários mais amplo em serviços que se encontrem nas imediações.

2.1.1. Pergunta de partida:

Com o intuito de responder às indagações colocadas formulámos a seguinte questão de partida: que práticas de conciliação são desenvolvidas pelas mulheres na administração pública e de que forma as medidas em vigor promovem essa conciliação.

Nos últimos anos em Portugal, tem-se confirmado uma significativa percentagem de mulheres trabalhadoras a apostar cada vez mais na sua carreira profissional, o que fez com que muitas delas voltassem a estudar, ingressando no ensino superior.

Oliveira e Temudo (2008), na sua investigação acerca do retorno das mulheres à vida académica para frequência do ensino superior, confirmam que, não obstante as dificuldades de conciliação da dupla jornada, e do trabalho com a vida pessoal/familiar, existe um conjunto de fatores que as mulheres conciliadoras da vida profissional com a vida pessoal e familiar possuem destacando-se a valorização do seu desenvolvimento e investimento pessoal.

2.1.2. Objetivo geral do estudo

O presente estudo analisa as práticas de conciliação do trabalho com a vida familiar das mulheres na Administração Pública procurando compreender se as medidas existentes são facilitadoras dessa conciliação.

Este estudo tem como objetivo perceber de que forma as mulheres funcionárias da Administração Pública vivenciam a conciliação da sua vida profissional com a sua vida pessoal e familiar, a partir da perceção das trabalhadoras e dirigentes em relação às políticas e práticas da Administração Pública, neste caso do Instituto da Segurança Social.

Tratando-se de uma Instituição Pública, procura-se averiguar a iniciativa em termos de implementação de medidas e práticas de conciliação da vida profissional com a vida familiar, se estará a mesma incluída ao que está determinado na legislação ou se, pelo

oposto, se apura a aplicação de medidas diferenciadoras e ajustadas às necessidades das mulheres trabalhadoras.

2.1.3. Objetivos específicos

Como objetivos específicos, procuramos:

- Caracterizar a organização em estudo;
- Caracterizar as entrevistadas participantes no estudo;
- Analisar a situação socioprofissional das mulheres com dupla jornada na organização em estudo;
- Enquadrar a condição da mulher a dois níveis, familiar e/ou social e profissional;
- Estudar as práticas conciliadoras da dupla jornada implementadas na Administração Pública.

2.2. Estudo de Caso

Para responder aos objetivos e à questão de partida enunciada propomo-nos realizar um Estudo de Caso. Fortin (2009) defende que as pesquisas de natureza exploratória consentem várias metodologias, mas valoriza-se o recurso aos estudos de caso.

Para Fortin (2009) os estudos de caso ajustam-se a diferentes paradigmas, metodológicos, em especial o interpretativo ou qualitativo.

O estudo de caso é o resultado de um conjunto de características que se pretende investigar, o seu fim é descrever acontecimentos e situações, obtendo explicações ao fenómeno em causa estudado.

Segundo Yin (1999), o estudo de caso propõe um estudo intensivo, pormenorizado e bastante detalhado, da entidade estudada, vai até ao limite de encontrar a sua própria identidade. Ainda assim, o mesmo autor refere uma dificuldade grande em se generalizar a partir dos estudos de caso apontando essa como a característica desse método, ou seja, uma análise intensiva, em profundidade que não é, em rigor extrapolável para outras realidades.

Para Yin (2010), a metodologia de estudo de caso, permite a apresentação de um contexto referente às práticas de gestão de GRH, no decurso da análise do fenómeno na sua conjectura bem como do seu amplo retrato.

2.2.1. Técnicas de recolha de dados

Para a recolha de dados recorreremos como técnica privilegiada de recolha de informação à entrevista semiestruturada.

A entrevista, de tipo semiestruturada, permitirá obter dados qualitativos e entendimentos dos entrevistados sobre o tema em análise.

Para Poupart et. al., (2008), a importância dada pela entrevista qualitativa, permite conhecer e compreender intrinsecamente os obstáculos e questões da forma como são vivenciados pelo próprio ator social.

As entrevistas, no âmbito da investigação qualitativa, consentem compreender o molde como os indivíduos apreendem determinados fenómenos e o que sentem e pensam sobre o mesmo (Hastie e Hay, 2012).

A entrevista semiestruturada, ao harmonizar questões abertas e fechadas, possibilita ao investigador tirar conclusões e seguir direções que não estavam antes tracejadas, deixando uma flexibilidade grande na abordagem dos temas ou até mesmo levantar novos itens importantes que não estavam identificados antes. Outra das vantagens é o recurso visual que a mesma permite, dando possibilidade de visualização de documentos e mesmo da reação do próprio entrevistado, podendo ser aplicado a aspetos simples como as variações do tom de voz (Sellitiz, 2005).

A principal desvantagem deste método prende-se com a restrição do tempo, pois com amostras grandes é necessário despende de grande disponibilidade, a outra desvantagem é a quebra de anonimato, que pode pôr em causa a participação ou levar a resposta erradas ou evasivas por parte do entrevistado (Sellitiz, 2005).

Os objetivos das entrevistas, neste estudo, apresentam-se como meio de recolha dos diferentes entendimentos por parte do grupo de entrevistadas para captar a sua perceção sobre as medidas de conciliação da organização e sobre a forma como afetam a sua vida familiar. Neste contexto realizaram-se nove entrevistas: três a dirigentes e seis a trabalhadoras, com o objetivo de captar as perspetivas de conciliação vividas por parte das trabalhadoras. A entrevista às dirigentes pretendeu captar a perceção destas entrevistadas tendo em conta a sua visão de conjunto e de coordenação das atividades.

A escolha dos indivíduos para as entrevistas teve ainda em conta a disponibilidade, e a capacidade de comunicação e exposição das ideias e opiniões, por parte das entrevistadas.

Recorda-se que a entrevista, é um método de pesquisa, que pressupõe a existência de uma relação entre o mundo e o sujeito além daquela traduzida em números.

O principal objetivo é compreender a explicação de determinado fenómeno, perceber se existem tendências e variantes que não são estimáveis.

Por norma, a colheita de dados realiza-se pelo próprio pesquisador que faz a recolha e a análise das respostas obtidas das pessoas entrevistadas (Miles, 1979).

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. De acordo com Guerra (2006), a transcrição pode-se tornar difícil e levar a diferentes interpretações por parte do entrevistador.

2.2.2 Técnicas de Análise dos dados

Após tratados os dados recolhidos dos entrevistados, o passo seguinte é proceder à análise dos resultados obtidos através das perguntas que foram colocadas. As variáveis são respeitantes às práticas conciliadoras existentes no trabalho, facilitadoras entre a vida profissional e a vida familiar e/ou pessoal, perceber quais as principais motivações de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, qual a forma harmoniosa que equilibre estas duas esferas tão importantes na vida das mulheres, e tendo em atenção as questões que sustentam o estudo que se pretende realizar.

Para Guerra (2006), “uma análise descritiva é de alguma forma mais abstrata e não exclusiva, isto é, na mesma entrevista é normal existirem vários fatores explicativos encontrados e nenhum dos discursos dos entrevistados contém todas as variáveis. Assim, é uma análise que faz a mediação para uma explicação e para a construção ideal típica que se aprofundará a seguir”.

Depois da caracterização dos entrevistados, analisa-se os resultados obtidos relacionados com as medidas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar e/ou pessoal, tentando perceber quais as principais motivações e dificuldades, por forma a conciliar as responsabilidades familiares e domésticas, equilibrando as diversas esferas da vida das mulheres.

A técnica a utilizar para o tratamento de dados neste trabalho será a análise de conteúdo, do tipo categorial, dividindo o texto em categorias retiradas do corpo teórico

e tendo em conta os objetivos do estudo. Posteriormente são construídas subcategorias que decorrem da diversidade de perceções das entrevistadas.

Bardin (2009) passa a ideia de que este mecanismo consubstancia a vertente de interpretativismo e a importância de estudar o todo, foca-se na análise de experiências subjetivas da pessoa e a forma como ela cria e interpreta o mundo que a rodeia, pode ser visto como o método dos “como” e dos “porquê”.

Bardin (2009), defende que a definição de análise de conteúdo surge como a forma mais abrangente e agregada com as possibilidades recolhidas deste trabalho, “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

3. Caracterização da Organização

Pretendemos neste ponto caracteriza a organização, no que respeita à sua atividade e organização interna. Será ainda realizada uma reflexão sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos em vigor.

3.1 Organização interna

O Instituto da segurança social apresenta-se como uma estrutura bastante complexa tem o concelho diretivo, que administra todo o Instituto e depois está dividida em está dividida em três grandes áreas, os serviços centrais e os centros distritais e o serviço nacional de pensões (CNP) (ISS, 2022).

Em termos de práticas de conciliação mais usadas pelo ISS, podemos encontrar o teletrabalho, a jornada contínua, os horários flexíveis, o horário parcial, as licenças sem vencimento, as quais podem ser usufruídas pelas trabalhadoras.

O Instituto da Segurança Social é uma instituição pública criada para servir o cidadão e tem como principais objetivos:

- Garantir a concretização do direito à Segurança Social
- Promover a melhoria sustentada das condições e dos níveis de proteção social e o reforço da respetiva equidade

- Promover a eficácia do sistema e a eficiência da sua gestão (ISS, 2022).

Em termos de princípios o ISS rege-se por (ISS, 2022):

Princípio da universalidade: consiste no acesso a todas as pessoas à proteção social assegurada pelo sistema, nos termos definidos por lei.

Princípio da igualdade: consiste na não discriminação dos beneficiários, designadamente em razão do sexo e da nacionalidade, sem prejuízo, quanto a esta, de condições de residência e de reciprocidade.

Princípio da solidariedade: consiste na responsabilidade coletiva das pessoas entre si na realização das finalidades do sistema e envolve o concurso do Estado no seu financiamento, nos termos definidos pela Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro.

Este princípio concretiza-se em 3 planos:

- Nacional, através da transferência de recursos entre os cidadãos, de forma a permitir a todos uma efetiva igualdade de oportunidades e a garantia de rendimentos sociais mínimos para os mais desfavorecidos
- Laboral, através do funcionamento de mecanismos redistributivos no âmbito da proteção de base profissional e
- Intergeracional, através da combinação de métodos de financiamento em regime de repartição e de capitalização.

Princípio da equidade social: consiste no tratamento igual de situações iguais e no tratamento diferenciado de situações desiguais.

Princípio da diferenciação positiva: consiste na flexibilização e modulação das prestações em função dos rendimentos, das eventualidades sociais e de outros fatores, nomeadamente de natureza familiar, social, laboral e demográfica.

Princípio da subsidiariedade: assenta no reconhecimento do papel essencial das pessoas, das famílias e de outras instituições não públicas na prossecução dos objetivos da Segurança Social, designadamente no desenvolvimento da ação social.

Princípio da inserção social: caracteriza-se pela natureza ativa, preventiva e personalizada das ações desenvolvidas no âmbito do sistema, com vista a eliminar as causas de marginalização e exclusão social e a promover a dignificação humana.

Princípio da coesão intergeracional: implica um ajustado equilíbrio e equidade geracionais na assunção das responsabilidades do sistema.

Princípio do primado da responsabilidade pública: consiste no dever do Estado de criar as condições necessárias à efetivação do direito à Segurança Social e de organizar, coordenar e subsidiar o sistema de Segurança Social.

Princípio da complementaridade: consiste na articulação das várias formas de proteção social públicas, sociais, cooperativas, mutualistas e privadas com o objetivo de melhorar a cobertura das situações abrangidas e promover a partilha das responsabilidades nos diferentes patamares da proteção social.

Princípio da unidade: pressupõe uma atuação articulada dos diferentes sistemas, subsistemas e regimes de Segurança Social no sentido da sua harmonização e complementaridade.

Princípio da descentralização: manifesta-se pela autonomia das instituições, tendo em vista uma maior aproximação às populações, no quadro da organização e planeamento do sistema e das normas e orientações de âmbito nacional, bem como das funções de supervisão e fiscalização das autoridades públicas.

Princípio da participação: envolve a responsabilização dos interessados na definição, no planeamento e gestão do sistema e no acompanhamento e avaliação do seu funcionamento.

Princípio da eficácia: consiste na concessão oportuna das prestações legalmente previstas, para uma adequada prevenção e reparação das eventualidades e promoção de condições dignas de vida.

Princípio da tutela dos direitos adquiridos e dos direitos em formação: visa assegurar o respeito por esses direitos, nos termos definidos pela Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro.

Princípio da garantia judiciária: assegura aos interessados o acesso aos tribunais, em tempo útil, para fazer valer o seu direito às prestações.

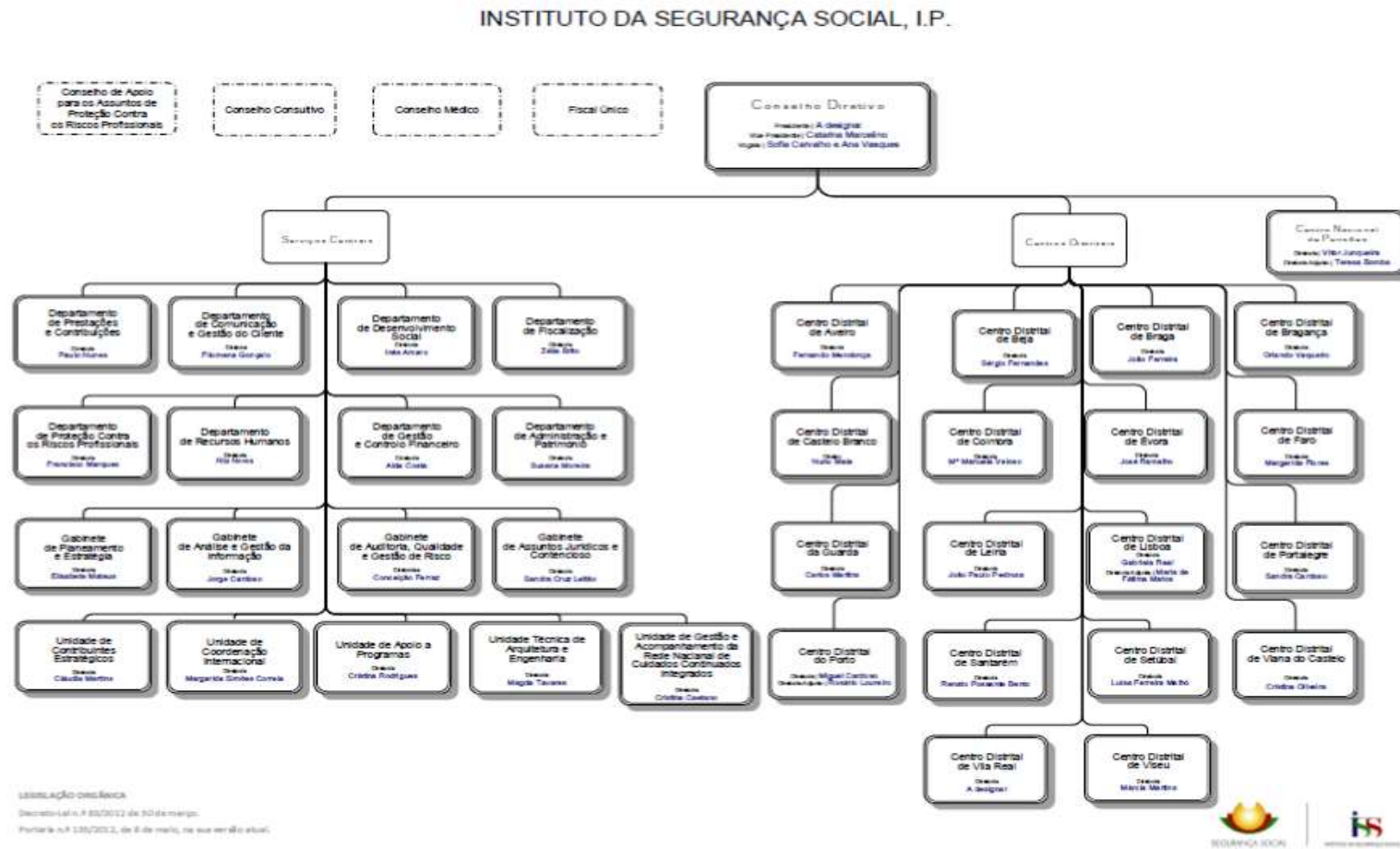
Princípio da informação: consiste na divulgação a todas as pessoas, quer dos seus direitos e deveres, quer da sua situação perante o sistema e no seu atendimento personalizado.

Em termos de capital humano, ele é maioritariamente feminino, cerca de 90% e com idade média a rondar os 48 anos, como nos restantes organismos do estado (ISS, 2022). A maior parte dos cargos de dirigentes é composta por mulheres, sendo este Instituto um exemplo contrário ao que se passa nos restantes organismos do estado e até nas empresas privadas.

A estrutura contratual no ISS assenta no contrato de trabalho em funções públicas, embora existam alguns trabalhadores com vínculos mais precários, contratos a termo certo, relacionados com o plano de recuperação e resiliência (PRR), que tem duração de quatro anos (ISS, 2022).

Na figura abaixo apresentamos o organograma do Instituto, onde se pode ver a forte hierarquização e complexidade do sistema.

Figura 1 - Organograma do Instituto Segurança Social



Fonte: Segurança Social

3.2 Política de Gestão dos Recursos Humanos do ISS, IP

O Instituto da Segurança Social, IP, entende que os seus recursos humanos são determinantes para assegurar a prestação de serviços eficazes e eficientes, pelo que a sua Política de Gestão de Recursos Humanos baseia-se na promoção dos seguintes princípios:

Plano de Gestão das Pessoas – de modo a dispor de pessoas em número adequado, à concretização da estratégia e necessidades dos/das cidadãos/cidadãs, afetas aos Serviços onde são necessárias a cada momento;

Gestão da Formação e das Competências – de modo a dispor de pessoas competentes nos domínios técnicos e comportamentais e assim assegurarem uma resposta ágil e confiável às solicitações internas e externas;

Cultura de Avaliação e Responsabilização – que crie condições para que as pessoas sejam avaliadas comparativamente com objetivos alinhados com a estratégia, desenvolvam autonomia e motivação que contribua para acrescentar valor aos serviços prestados. O refinamento das abordagens (ex. política, estratégia, referenciais) deve ser uma consequência natural do processo sistemático de avaliação;

Gestão do Conhecimento e comunicação Interna – que nos sentidos descendente, ascendente e transversal permita que cada pessoa se sinta integrada na organização, tenha acesso à informação necessária à boa execução do seu trabalho e possa contribuir de forma criativa e inovadora para a melhoria da organização e da relação com as Partes Interessadas

Reconhecimento e recompensa dos trabalhadores – que permita salientar os contributos individuais ou de equipa para alcançar resultados notáveis e assim reforçar o estímulo ao envolvimento e compromisso de todos/as os/as trabalhadores/as, recompensando, dentro das condicionantes legais, aqueles que sobressaem pelo seu contributo positivo para a reputação do ISS, IP;

Não discriminação e equidade – que assegure que não há diferenciação baseada no género, nas opções sexuais, religiosas, ou de natureza similar.

Conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar – utilizar todos os instrumentos legais que permitam abordar as necessidades diferenciadas manifestadas pelos/as seus/suas trabalhadores/as, nomeadamente regimes de prestação de trabalho e modalidades de horário.

Fomento da Saúde e Segurança – que crie as condições materiais de trabalho que previnam acidentes, incidentes e outros eventos indesejáveis através da aposta na prevenção e minimização de riscos e que se assegure que são prestados adequados cuidados de saúde quer numa perspetiva preventiva, quer curativa.

O Instituto da Segurança Social promove medidas de conciliação da vida profissional com a familiar, nomeadamente através do teletrabalho parcial, da jornada continua e dos horários flexíveis e durante a pandemia recorreu inclusive aos horários desfasados e teletrabalho total.

O modelo de gestão dos recursos humanos do Instituto da Segurança Social, que pode ser consultado em anexo, visa assegurar a estratégia e de que forma os trabalhadores podem contribuir para a sua prossecução, nele estão os objetivos individuais e da equipa, e pode ainda ser consultada toda a informação sobre a avaliação no âmbito do SIADAP.

Pode ser ainda encontrado os modelos de liderança e de gestão de pessoas, o acesso à formação, o reforço de competências, onde se encontra os planos de formação, o *empowerment*, que define os níveis de autonomia de cada trabalhador, a valorização e o reconhecimento, a eficiência da gestão, as formas de medição da performance e do desempenho e por último o refinamento e melhoria, que assenta num modelo de análise e resolução de problemas e num sistema de melhoria contínua.

4. Resultados do estudo

Pretendemos neste ponto apresentar os resultados obtidos. A análise e discussão de resultados será feita com base na análise de conteúdo categorial temática que levou à divisão do texto em categorias e subcategorias pertinentes para responder aos objetivos enunciados. Iniciamos com a caracterização das entrevistadas para depois passarmos a organização do texto por categorias.

Dividimos a abordagem em duas partes: uma voltada para a direção do Instituto, por forma a recolher a sua visão e analisando o conceito de conciliação, as características da conciliação, as práticas mais adotadas pelas trabalhadoras, as vantagens e desvantagens do teletrabalho no que respeita à conciliação, quais as práticas de conciliação no ISS e que outra prática acha que podiam ser implementadas.

Numa segunda parte vamos analisar o conteúdo das entrevistas às trabalhadoras nas quais vamos abordar o conceito de conciliação, as características da conciliação, se usufruem de alguma prática de conciliação, se consideram o teletrabalho como uma boa prática, no seu ponto de vista quais as práticas de conciliação no ISS e os benefícios dessas práticas.

4.1. Análise dos resultados

Neste capítulo vamos analisar o conteúdo das entrevistas abordando as temáticas nas suas várias dimensões.

Num primeiro momento procedemos à caracterização das entrevistadas na tabela abaixo, onde consideramos a categoria profissional, a idade, sexo, função, habilitações literárias e a antiguidade na organização. O anonimato das entrevistadas foi mantido pelo que as entrevistas foram numeradas, assim sendo a Entrevistas 3, 4 e 9 foram realizadas a dirigentes e as Entrevistas 1, 2, 5, 6, 7 e 8 realizaram-se a trabalhadoras do serviço de Recursos Humanos.

Tabela 4 - Caracterização das entrevistadas

Categoria Profissional	Código identificação	Idade	Sexo	Função	Habilitações Académicas	Na empresa desde
Dirigente	E3	70	F	Ex-Diretora Dep. RH	Licenciatura em Segurança Social	1972
Dirigente	E4	51	F	Diretora Dep. RH	Licenciatura Direito	2002
Dirigente	E9	60	F	Diretora RH Centro Distrital	Licenciatura Humanidades	2016
Trabalhadora	E1	48	F	Técnica Superior	Licenciatura Antropologia	2017
Trabalhadora	E2	36	F	Técnica Superior	Licenciatura Gestão RH	2020
Trabalhadora	E5	44	F	Técnica Superior	Licenciatura Estudos Europeus	2001
Trabalhadora	E6	46	F	Técnica Superior	Licenciatura História	2018
Trabalhadora	E7	42	F	Assistente Técnica	12º ano	2021
Trabalhadora	E8	38	F	Assistente Técnica	Licenciatura Administração Pública	2020

Fonte: Elaboração própria.

4.1.1. Práticas de conciliação em vigor na organização

Analisando as categorias e no que diz respeito às práticas de conciliação em vigor na organização identificamos nas entrevistas um conjunto de subcategorias que identificam as práticas de conciliação mais recorrentes, assim destacam-se as seguintes: teletrabalho, jornada contínua e horários flexíveis. Podemos observar através das seguintes citações:

E8 "Teletrabalho, horário em Jornada Contínua..."

E9 "Promoção do teletrabalho; Horários Flexíveis; Horários de trabalho em regime de jornada contínua..." E9,

E2 indica "a prática do horário em jornada contínua, aliás eu pratico este horário", no facto E5, diz desconhecer a existência de qualquer prática.

4.1.2. Práticas de conciliação vividas pelas trabalhadoras

No que toca às medidas de conciliação verifica-se que o o teletrabalho e o horário de jornada contínua são das práticas mais vivenciadas por estas trabalhadoras. Com efeito concluímos que praticamente todas elas usufruem ou do teletrabalho ou do horário de trabalho em regime de jornada contínua, com podemos verificar a partir das citações que se seguem:

E2 diz "aqui no ISS, IP, temos a possibilidade de solicitar a prática do horário em jornada contínua, aliás eu pratico este horário",

E5 aponta "na fase atual por força da pandemia o teletrabalho, e nesta fase em que eu me encontro estou praticamente em teletrabalho sempre, muito mais fácil".

4.1.3. Medidas a serem implementadas

Em relação às medidas a serem implementadas no ISS, IP., identificamos uma maior diversidade de perspetivas pois algumas trabalhadoras dizem que existe uma variada paleta de iniciativas podendo estas serem integradas em várias medidas, destacando-se a dispensa da prestação de trabalho no dia do aniversário da trabalhadora e a implementação de horário livre: "Há uma paleta de iniciativas...dispensa da prestação de trabalho no dia do aniversário", referido por E9, implementação do horário livre, por forma a que a trabalhadora não ficasse restrito á prestação de um horário fixo, diz E8:

"...podia ser implementado o horário livre, em que o trabalhador não fica restrito á prestação de um horário..."

A existência de escolas ou creches com protocolos com o ISS, Ipé também defendida., "pois era uma forma de as trabalhadoras com filhos em idade escolar não fossem praticamente obrigadas a tirar o mês de agosto para o gozo das suas férias como refere E7:

"fechando a escola do meu filho em agosto, obriga-me a fazer férias nesse mês..."

Quando iniciamos este estudo, e tendo em conta o objetivo geral, que era analisar as práticas de conciliação do trabalho com a vida pessoal/familiar das mulheres na Administração Pública, não conhecíamos os caminhos pelos quais iríamos andar, por

forma a ter uma visão sistematizada da temática. Mas ao longo do trabalho verificamos que algumas das práticas são transversais a todas as trabalhadoras com quem falamos. Verificamos que a dupla jornada para as mulheres implica muitas vezes a tarefa de tratar das tarefas de casa e tratamento dos filhos, tarefa esta que devido a questões culturais recai sobre o elemento feminino.

Analisando a tabela em apêndice,(Apêndice nº) que se refere às entrevistas das diretoras, podemos verificar que o conceito de conciliação é visto pela E3 e E4 como uma prática de gestão da vida familiar, enquanto E9, identifica o conceito de conciliação como uma prática que gera bem-estar ao trabalhador e promove resultados positivos, um pouco como refere Cunha et al (2010), em que refere que as pessoas não se movem apenas por motivos económicos, mas também ambicionam a realização pessoal.

Em relação às características da conciliação concluímos que estas práticas são realmente importantes na medida em que facilitam realmente a vida profissional com a vida familiar das mulheres como nos diz E3:

“eu considero que estas práticas têm realmente uma efetiva conciliação”

, tal como nos indica também E9:

“...prática que promova a sua satisfação, motivação e bem-estar, gerando resultados muito positivos na produtividade e na qualidade do trabalho que desenvolvem”,

concordando e muito com estas práticas facilitadoras das diferentes esferas de vida, embora no seu caso e presentemente não usufrua.

No que toca às práticas mais adotadas pelas trabalhadoras para E3 é a jornada contínua a mais adotada, enquanto para E4 que diz:

“...claramente o teletrabalho”

e E9 corrobora dizendo:

“...promoção do teletrabalho...”,

ou seja, o teletrabalho é a prática que as mulheres mais adotam, pois é a que mais recorrente e que promove no seu quotidiano uma melhor conciliação de vida, esta é uma das práticas também identificada pelas autoras (Chambel e Santos, 2009).

Relativamente às vantagens e desvantagens do teletrabalho no que respeita à conciliação, E3 defende que:

“para mim, são mais desvantagens do que vantagens, porque a desvantagem é que a pessoa se habitua depois a estar mais isolada a estar mais só na sua bolha, ou seja, a

nível social, as pessoas deixaram de socializar, e aqui no instituto temos alguns casos assim, e que ainda hoje estão relutantes em regressar ao trabalho presencial”, para esta dirigente e no seu ponto de vista são mais as desvantagens do que as vantagens que a prática do teletrabalho apresenta, não a nível laboral, mas a nível social, pois a tendência é o isolamento, e para além disso muitas trabalhadoras são relutantes ao regresso do trabalho em regime presencial. Já E4 defende que “são muitíssimas as vantagens, têm é que as funções serem compatíveis com o teletrabalho, isso é absolutamente fundamental”, na sua ótica são mais as vantagens que o teletrabalho possibilita, o único obstáculo é apenas a compatibilidade entre o trabalho desempenhado pela trabalhadora ser compatível com as suas funções, enquanto para E9 indica:

“mitiga os impactos de absentismo de curta duração, para garantir assistência a ascendentes e/ou descendentes até aos 12 anos; aumenta a produtividade e a qualidade de certas tarefas que requerem níveis de concentração elevados, que os locais de trabalho em *open space* habitualmente não promovem; obriga e salienta níveis de autonomia e de responsabilidade mais elevados”, isto é, esta dirigente é com toda a certeza defensora da prática do teletrabalho é eficaz pois diminui o grau de absentismo, garante uma melhor assistência aos familiares, melhora a produtividade bem como a qualidade de tarefas, promovendo assim níveis de autonomia e de responsabilidade mais elevados às trabalhadoras.

Quanto às desvantagens, diz que precisam de monitorização cuidada, de forma a atingir um desenvolvimento de estratégias de acompanhamento distintas para o trabalho realizado presencialmente e à distância; maior isolamento dos trabalhadores em teletrabalho, com consequentes danos para a sua saúde e bem-estar psicológico, bem como perda de espírito de grupo e sentimento de pertença; é uma escolha que tem tendência a ser mais utilizada pelas mulheres.

Já para as práticas de conciliação no ISS, E3 indica “...volto aos horários adaptados de acordo com a vida das pessoas e com os horários que as pessoas têm de fazer e para lhes permitir dar apoio”, refere que os horários são realmente o mais importante, pois existem algumas opções de horários que podem enquadrar na situação da trabalhadora. E4 menciona “diria que a jornada contínua”, também a diversidade de horários existentes na organização que podem facilitar a conciliação das diferentes esferas de vidas das mulheres, e agora o teletrabalho que é absolutamente fundamental e que veio também contribuir muito para esta flexibilização e harmonização da vida profissional com a vida familiar.

E9 também refere “Promoção do teletrabalho; Horários Flexíveis; Horários de trabalho em regime de jornada contínua; crédito horário; acesso a formação, desenvolvimento de competências e prosseguimento de estudos; apoio psicossocial e de gestão do stress, entre outras”, elege o teletrabalho, horários flexíveis, horários de trabalho em regime de jornada contínua, crédito horário, como práticas boas para a conciliação das esferas profissionais e familiar.

Em relação a outras práticas acha que podiam ser implementadas, E3 diz-nos “eu não tenho ideia nenhuma, nós tentamos adaptar, há de certeza outras práticas”, ou seja, a dirigente não tem nenhuma ideia, no entanto, diz que existem certamente outras práticas e que tentamos adaptar tudo por forma a promover uma conciliação da vida profissional e familiar, nas suas vertentes, de forma a não prejudicar nem a parte profissional nem a parte pessoal da pessoa.

Defende E4 “, tudo o que estiver ao nosso alcance ainda que não esteja expressamente previsto, há sempre uma tentativa de adaptar em função da necessidade de cada um dos trabalhadores”, com a grande disponibilidade existente por parte das chefias, estão sempre abertos dentro do enquadramento possível e da legalidade, podemos sempre adaptar e olhar para a pessoa e para as suas necessidades, por seu lado E9 aponta “desenvolvimento de workshops regulares de gestão do stress, promoção de atividades desportivas e culturais”, indica uma diversidade de iniciativas, com maior ou menor impacto financeiro para a organização, integradas em políticas de Responsabilidade Social, e dá exemplos como desenvolvimento de workshops regulares de gestão do stress, promoção de atividades desportivas e culturais, benefícios extensíveis ao agregado familiar, programas de ATL e de férias para filhos/as de trabalhadores/as, serviços de apoio a idosos e outros dependentes, dispensa da prestação de trabalho no dia do aniversário, entre outros.

Colocando-se a questão se pretende acrescentar mais alguma coisa sobre este tema, as entrevistadas responderam em harmonia que não teriam mais nada a acrescentar, mas que venham mais ideias de boas praticas de conciliação, pois este é um tema muito importante e pertinente nos dias que correm.

Analisando a tabela que se encontra em apêndice, referindo-se às entrevistas das trabalhadoras, podemos apurar que o conceito de conciliação é percebido pela entrevistada E1 como uma satisfação das trabalhadoras, a valorização do seu trabalho e também uma melhor qualidade de vida e gestão do tempo, quer a nível pessoal como profissional.

Na opinião da E2 a conciliação é a partir do momento em que é possível manter um equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, sem prejuízo na remuneração, permitindo conciliar as diversas vidas que temos (mulheres, trabalhadoras, mães, domésticas...) com a vida profissional.

Já para E5 o conceito de conciliação é visto de forma diferente, pois para ela a o que é na prática é diferente, isto é, o que devia ser não está a ser aplicado, diz que as políticas de conciliação existentes deviam ser devidamente sustentadas, por exemplo num melhor acompanhamento familiar.

E6 menciona de forma simples que no seu ver a conciliação da atividade profissional com a vida pessoal, para ela é uma prática de conciliação, enquanto E7 diz que para ela as práticas de conciliação são práticas que possibilitam o desenvolvimento da sua atividade profissional conjugado com a vida familiar e social.

Para a trabalhadora E8, a conciliação é uma forma de quem trabalha, que para além do compromisso profissional acresce as responsabilidades familiares, e que podendo fazer essa conciliação é possível o equilíbrio dos vários papéis de forma saudável e positiva.

No que toca às características das práticas de conciliação para as trabalhadoras E1 defende que proporciona uma melhor gestão do seu tempo, permitindo assim um melhor da sua vida profissional com a vida pessoal, e em que E2 refere existir uma maior facilidade de conciliação de horários.

Para E5, estas características são no fundo ter a oportunidade de gerir o horário de trabalho, jogando com a flexibilidade existente no ISS, e sem dúvida alguma que usufruir do teletrabalho é usufruir do tempo das deslocações entre casa-trabalho, por seu lado, para E6 corrobora da mesma opinião, pois para ela ter essa flexibilidade de horário de trabalho dentro do permitido é muito bom, pois permite fazer alguns ajustes, promovendo assim uma melhor conciliação entre as duas vertentes, a profissional e a familiar.

Já E7 e E8 partilham da mesma opinião, defendendo o horário de trabalho flexível, pois promovem uma melhor gestão quer no trabalho quer em família, em especial às mulheres que por norma ou maioritariamente das vezes são elas que levam os filhos e vão buscar à escola, o stress, assim conseguem tirar mais partido dessas práticas, desfrutando de um bem-estar.

No que diz respeito quanto ao usufruto de alguma prática de conciliação existentes no ISS, para E1 o teletrabalho é para ela a melhor pratica, embora e por opção da mesma

não utilize, ao contrário para E2 que diz que a jornada contínua é a prática de conciliação que mais se adequa à sua minha vida profissional por forma a permitir uma melhor gestão da vida familiar, nomeadamente no que respeita aos horários escolares e as outras atividades envolventes da sua filha, permitindo um melhor acompanhamento familiar.

Para E5, e na fase em que se encontra, e estando em teletrabalho total, menciona que sem dúvida que com o desfrute do teletrabalho é muito mais fácil promover a conciliação, apesar do filho já ser maior de idade, ainda assim é essencial para essa conciliação das diversas esferas que temos, mas principalmente conciliar a vida profissional com a familiar.

No mesmo entender, E6 e E8 dizem desfrutar do teletrabalho, e que deste modo conseguem uma melhor conciliação das suas vidas, nas diversas vertentes.

E7 a prática conciliadora que usufrui é a jornada continua por ser a que melhor se adequa neste momento à sua vida, permitindo a sua conciliação profissional com a pessoal.

Em relação à questão colocada às trabalhadoras se consideram o teletrabalho como uma boa prática, a resposta foi unânime uma vez que é uma prática que todas as trabalhadoras praticam, pois E1 considera o teletrabalho uma boa prática de conciliação, porém, e por opção própria não a pratica.

E2 defende que o teletrabalho é com toda a certeza uma boa prática para todos, quer para os trabalhadores que mesmo para a própria organização, é bom para os dois lados, tal como para E5 que diz que considera a 100% esta prática.

Para E6, e na sua opinião a prática de prestação de trabalho em regime de teletrabalho, é muito facilitadora, no entanto, defende que teletrabalho total não.

A trabalhadora E7 também partilha da mesma opinião, dizendo que o teletrabalho é uma importante prática para a existência da conciliação das diferentes esferas de vida das mulheres, quer seja ela a nível pessoal, como profissional, familiar.

Alega a trabalhadora E8 que a pandemia veio reforçar a existência desta prática que, como foi comprovado em estudos recentes, teve uma adesão em muitas empresas que viram os seus funcionários felizes e a apresentar produtividade.

No que toca às práticas de conciliação no ISS e que as trabalhadoras mais utilizam para uma melhor conciliação das suas vidas é a possibilidade de poderem ter diferentes

opções de horários como a plataforma flexível, a jornada contínua, horário desfasado entre outros mencionados como podemos ver.

Para E1 o teletrabalho, a jornada contínua, apoio à parentalidade, equipamento informático e acesso remoto, esta trabalhadora vê estas medidas como bons indicadores de promoção para a conciliação, indo ao encontro da opinião da E2 que diz que no ISS temos a possibilidade de solicitar a prática do horário em jornada contínua, aliás como a própria este tipo de horário, temos também o horário flexível, horário desfasado, entre outros.

Já na opinião E5, a mesma refere que desconhece, bem, claro que há, mas que as mesmas estão sempre condicionadas aos serviços onde as pessoas estão afetas, isto é, se a trabalhadora estiver colocada numa área em que é possível praticar alguma prática de conciliação muito bem, caso contrário, praticamente não existe práticas de conciliação nenhuma.

Em sintonia relativamente às práticas de conciliação no ISS estão as trabalhadoras E6, E7 e E8 que todas elas beneficiam do horário flexível e teletrabalho, e ainda E7 beneficia da jornada contínua, referindo ainda licença para amamentação/aleitação e o estatuto trabalhador-estudante.

Quando se questionou as trabalhadoras sobre os benefícios que a organização dispõe, neste caso o ISS, mencionou a E1 que são as mulheres as que mais beneficiam destas práticas de conciliação, pois geralmente são elas que levam os filhos à creche e os vão buscar, para um melhor acompanhamento de forma a promover uma conciliação da vida profissional com a vida familiar e principalmente das mulheres.

Para E2 a mesma diz conciliação da vida profissional com a vida familiar é benéfica tanto para as mulheres como para os homens, pois ambos podem praticar estes horários.

Já E5 refere serem as mulheres as mais penalizadas pois é sobre elas que recaem mais essas responsabilidades, sejam elas as domésticas ou familiares.

Para E6 e E7 estas duas trabalhadoras os benefícios são iguais para as duas partes, mas acredita que na prática seja mesmo mais benéfica para as mulheres. Com o benefício dos horários flexíveis, o teletrabalho, pois mesmo nos dias que correm e mesmo os homens tendo uma participação mais ativa na vida familiar as mulheres ainda continuam a ser as mais sobrecarregadas, pois além de mulheres são trabalhadoras, mães, domésticas.

E por fim E8 alude que mesmo nos dias que correm e o que vê à sua volta, os homens atualmente têm um papel muito mais interativo nos diferentes papéis, especialmente ao nível familiar, deste modo permite às mulheres terem um pouco mais de tempo para elas mesmas, para se cuidarem, socializarem, todavia, ainda continuando assoberbadas de tarefas.

4.2. Discussão dos resultados

Neste ponto pretendemos apresentar os principais resultados deste estudo, dividido em duas partes, uma virada para a visão dos dirigentes, outra virada para a visão das trabalhadoras.

4.2.1. O Ponto de vista das dirigentes

Na discussão de resultados apresentamos os pontos relevantes resultantes deste estudo, tendo em consideração os objetivos que tínhamos definido, em relação às três dirigentes que entrevistamos.

Olhando para as práticas existentes na organização que facilitam o equilíbrio entre a vida profissional e a familiar por si só não atestam o seu uso, nem se atinge os resultados esperáveis, sendo por esse motivo importante comparar a adesão e a eficácia dessas práticas no seu quotidiano.

Tratando-se de um organismo publico todas as praticas de conciliação tem de estar regulamentadas em termos legais, pelo que são transversais a toda a função publica, entre elas estão o horário desfasado, teletrabalho a tempo total ou parcial, temos a meia jornada, a jornada continua, o trabalho a tempo parcial e as próprias mobilidades entre delegações do instituto, todas estas formas de conciliação estão enquadradas em termos legais na lei 35/2014, de 20 de junho, conhecida por Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas. Neste campo E9 identifica as práticas:

“Promoção do teletrabalho; Horários Flexíveis; Horários de trabalho em regime de jornada contínua...”

Já E3 enumera aspetos mais relacionados com os horários de trabalho e do teletrabalho:

“...aqui essencialmente tem a ver com horários, portanto há também a questão do teletrabalho..., portanto enquadrar os horários, é os horários desfasados, é os horários,

não é reduzidos, mas são específicos para que as pessoas possam fazer em vez de uma hora de almoço, por exemplo fazer meia hora...”

E4 aponta a meia jornada e a jornada continua como aspetos relevantes e indica ainda os horários reduzidos e o horário flexível como aspeto importante na conciliação:

“...no ISS temos toda uma modalidade de meia jornada, jornada contínua, portanto de horários de trabalho mais reduzidos do que as 7 horas...temos o horário flexível, ...o teletrabalho que é absolutamente fundamental e que veio também contribuir muito para esta flexibilização e harmonização da vida profissional com a vida familiar...”

Se olharmos para a visão de Perista et al (2008), verificamos que estas práticas de conciliação tentam permitir às mulheres optar por diferentes formas de equilíbrio familiar e social, e que podem ser adaptadas a diferentes fases da sua vida, por exemplo o teletrabalho pode beneficiar uma mãe que durante as férias escolares não tem sítio para deixar os filhos, enquanto a mobilidade pode servir para uma aproximação da sua residência, por forma a ter menos horas de deslocação.

Olhando para o conceito de conciliação e não esquecendo que as pessoas são sujeitos psicológicos que não se guiam só por motivos económicos, mas que possuem motivações de realização pessoal (Cunha et al, 2010), existe nas políticas de conciliação um tentar satisfazer essas motivações, como identificado por E3 quando refere:

“... também acautelar a sua vida familiar”.

Já E4 vai mais longe e identifica as práticas de conciliação como:

“...fundamentais para a valorização da pessoa”.

Se olharmos para Guerreiro (2009), em que relaciona as práticas de conciliação com a igualdade de género, podemos ainda encontrar trabalhadoras que defendem que as praticas de conciliação podem servir para uma conciliação com a vida de casa, as responsabilidades que são apontadas às mulheres, enquanto mãe, como referido por E4, quase que apontando à própria mulher um papel mais secundário na realização de um trabalho em prol do homem, em que as responsabilidades não são repartidas, mas apenas de responsabilidade da mulher.

Em E9 podemos aferir que as práticas devem refletir aquilo que Perista et al, (2008) identifica, devem dar formas distintas de equilíbrio entre a vida familiar e social e de trabalho ao longo de todas as fases da vida, indo ainda um pouco mais longe e referindo

que devem também refletir-se na prestação do serviço público mais eficiente e satisfatório:

“Prática que promova... a sua satisfação, motivação e bem-estar, gerando resultados muito positivos na produtividade e na qualidade do trabalho que desenvolvem, com reflexo, na prestação de serviços públicos mais eficientes e satisfatórios... a par de remuneração competitiva, são estas as questões que podem potenciar recrutamento qualificado e/ou a sua retenção.”

Quando analisamos a parte das características da conciliação, a dirigente, E3, considera que a prática do trabalho parcial uma boa medida, visto que permite adaptar o horário a outras necessidades pessoais da trabalhadora:

“...,mas isso já o horário é reduzido, já são horários parciais ...não é proibitivo antes pelo contrário, é permitido se as pessoas preferirem em vez de 35 horas trabalharem 30 horas por semana, é claro que a remuneração tem a ver com isso, mas para conciliar, isso também é permitido, não é cortado esse direito às pessoas de terem horário parciais.”

Embora esta prática de redução de cinco horas semanais para muitas mulheres seja incomportável devido à redução salarial, esta redução do horário de trabalho está prevista na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP) - Artigos 68.º e 69.º.

Olhando para as palavras de E4, podemos perceber, quase em forma de lamento, a inexistência no passado de práticas de conciliação, nomeadamente que tivessem permitido estar mais tempo com os filhos:

“...os meus filhos agora já são adultos e, portanto, já não me socorro delas, mas se tivesse havido no tempo em que eles eram mais pequenos, com certeza que me teriam dado muito jeito...”.

Se olharmos para Gomez (2003), ele defende exatamente isso, estas práticas devem permitir preservar mais as relações familiares, bem como se tornar uma “boa prática”, como defende E9.

Olhando para as práticas mais adotadas pelas trabalhadoras, duas das dirigentes apontam a jornada contínua, outras duas o teletrabalho, e são estas as práticas mais usadas, depois apontam ainda a flexibilidade de horário, o banco de horas como outras medidas também adotadas.

Olhando para o teletrabalho, que Guerreiro et al, (2006) considera uma prática de conciliação, e que ao longo deste trabalho apareceu de forma recorrente nas conversas

que tivemos, as vantagens e desvantagens do mesmo, no caso da dirigente E3, vê a medida como negativa, pois considera que:

“...a pessoa habitua-se depois a estar mais isolada a estar mais só na sua bolha, ou seja, a nível social, as pessoas deixaram de socializar, e aqui no instituto temos alguns casos assim, e que ainda hoje estão relutantes em regressar ao trabalho presencial.” Considerando que esta medida pode levar a um desligamento por parte da trabalhadora. Ela refere que esta medida foi amplamente usada por causa da pandemia, e deixando de haver contacto físico e presencial entre as pessoas, algumas podem ser afetadas de forma negativa. Se olharmos para a dirigente E4, verificamos que é completamente a favor do teletrabalho, desde que a função seja compatível com o mesmo, pois existem funções, nomeadamente de atendimento ao público que não são de todo compatíveis. Mas foi E9 que nos deu uma visão mais alargada sobre o teletrabalho, para ela o teletrabalho é vantajoso:

“mitiga os impactos de absentismo de curta duração, para garantir assistência a ascendentes e/ou descendentes até aos 12 anos”.

Esta medida que é benéfica para a instituição e para a trabalhadora, para a instituição porque não fica com défice de pessoas e garante o trabalho efetuado, para a trabalhadora porque não tem de faltar e receber menos no final do mês. Ela refere ainda um aspeto importante que tem a ver com o conforto, trabalhar em casa, segundo ela será mais confortável do que trabalhar num *open space*, ela ainda refere que o nível de autonomia e responsabilidade é maior quando se está em casa.

E9 refere ainda algumas desvantagens, entre elas, a necessidade de monitorização atenta destas pessoas, uma maior exigência na coordenação das equipas, tal como E3 refere o isolamento como aspeto a mitigar, a perda do espírito de grupo e “sentimento de pertença”, outra desvantagem que ela refere e deve ser ressalvada é o considerar que esta medida pode acentuar as desigualdades de género, pois a mulher a trabalhar em casa pode estar mais sujeita a desenvolver mais trabalho doméstico. Ela refere ainda que por parte das chefias pode existir a tentação de não respeitar os tempos de trabalho das funcionárias, pois, estando “à distância de um clique”, é fácil extrapolar os tempos de trabalho.

Na parte das outras práticas que podiam ser implementadas, E3 não tem qualquer ideia, e E4 refere que estão sempre abertos e com grande disponibilidade para se olhar para cada caso em concreto, tendo sempre em conta os limites legais. Já E9 aponta uma

serie de medidas que podiam ser tomadas e usadas como praticas passíveis de ser implementadas, entre elas:

“desenvolvimento de workshops regulares de gestão do stress, promoção de atividades desportivas e culturais, protocolos com serviços de natureza variada, na área da educação, saúde e lazer com benefícios extensíveis ao agregado familiar, programas de ATL e de férias para filhos/as de trabalhadores/as, serviços de apoio a idosos e outros dependentes, dispensa da prestação de trabalho no dia do aniversário, tarde livre no dia de aniversário de filho ou filha ou descendente a cargo...”

4.2.2. O Ponto de vista das trabalhadoras

Analisando o ponto de vista das trabalhadoras podemos perceber que o conceito de conciliação é algo muito vasto e que leva as entrevistadas a dar contributos muito diferentes, E1 refere que deve ser algo que promova a satisfação, a valorização do trabalho, melhor qualidade de vida e melhor gestão de tempo entre a vida pessoal e profissional, um pouco como a opinião de E7, que refere a conciliação como sendo praticas facilitadoras da atividade profissional com a pessoal. Se olharmos para a visão de E2 e E8, elas acrescentam à conciliação entre vida pessoal e profissional o não ter prejuízo na remuneração auferida, trazendo para cima da mesa o tema dos benefícios, e referindo claramente o papel social da mulher na sociedade, como a que produz trabalho doméstico e que o mesmo tem de ser conciliado com o trabalho.

Quanto ao usufruto de práticas de conciliação, as entrevistadas referem apenas duas das práticas, E1, E5, E6 e E8, referem que usufruem do teletrabalho, enquanto E2 e E7 beneficiam de jornada continua. É se salientar que E2 e E5 referem que estas práticas ajudam a conciliar a vida profissional com a gestão da vida dos filhos, trazendo novamente o papel da mulher de responsável da gestão familiar para o estudo do tema.

Todas as entrevistadas consideram o teletrabalho como uma boa pratica de conciliação, sendo que E1 refere “sim considero, mas por opção não pratico”, já E6 refere que o teletrabalho ajuda imenso, mas não totalmente, defende que alguns dias no escritório são importantes. E8 vai ainda mais longe indicando que o teletrabalho teve início na pandemia, mas que muitas empresas “...viram os seus funcionários felizes e a apresentar produtividade”.

No que diz respeito às práticas de trabalho existentes no ISS, IP., na generalidade todas as trabalhadoras referem o teletrabalho e os diferente horários possíveis de se praticarem na organização, como refere E1, E2, E6, E7 e E8 defendem o Teletrabalho,

a jornada contínua e os horários flexíveis, como práticas muito eficazes nas suas vidas, permitindo assim uma melhor conciliação nas diversas esferas da sua vida, mas em particular na vida profissional com a vida familiar. E2, diz ainda que usufrui do horário em jornada contínua e que deste modo tem uma maior flexibilidade de conciliação, e que lhe permite assim, uma melhor gestão do seu tempo, contudo E5 diz que existem algumas práticas de conciliação, mas que efetivamente depende do seu trabalho, pois existem áreas onde não é de todo possível essa conciliação. Podemos concluir que todas as trabalhadoras concordam que as práticas de conciliação são realmente muito facilitadoras nas suas vidas, permitindo desse modo um melhor usufruto da vida familiar, mas também manter uma vida profissional ativa que a realiza, tal como defende o autor Guerreiro, et al (2006) de que é essencial a criação de horários flexíveis, teletrabalho, promovendo desta forma melhores resultados, levando as trabalhadoras a ter um sentimento de que com estas práticas de conciliação é possível desfrutarem de outros prazeres além do trabalho.

Em relação aos benefícios que as práticas de conciliação proporcionam as trabalhadoras partilham da mesma opinião, pois são facilitadoras para as mulheres mas também para os homens, pois embora atualmente as mulheres sejam as que continuam ainda mais asoberbadas de obrigações, tarefas domésticas e familiares, por outro lado os homens estão cada vez mais participativos nestas atividades, ou seja, como as mulheres estão cada vez mais ativas no mercado de trabalho as tarefas acabam por ser também elas mais repartidas, tal como se confirma no testemunho destas mulheres, como é o caso de E1:

“...sem dúvida que são as mulheres as que mais beneficiam destas práticas de conciliação, pois por norma são elas que levam os filhos à creche, os vão buscar...”.

Indo ao encontro de E2 e E6 que dizem:

“estas práticas beneficiam a ambos, uma vez que homens e mulheres poderão praticar estes horários e, para além do que, estamos a verificar o início de igualdades perante as tarefas a serem desempenhar quer pelos homens, quer pelas mulheres”. E8 corrobora com esta opinião como podemos averiguar “...nos dias que correm...os homens hoje em dia têm um papel muito mais participativo aos vários níveis, em especial ao nível familiar, portanto, faz com que nós mulheres tenhamos um pouco mais de tempo para nós mesmas, isto é, cuidarmos de nós, socializar, embora lá está continuemos ainda sobrecarregadas de tarefas”

Ou seja, como referido pela autora (Perista et al, 2008), é fundamental que sejam criadas condições pois permitem tanto aos homens tanto às mulheres optar por diferentes formas de equilíbrio entre a vida familiar e social e o trabalho, em diferentes fases da sua vida. Deste ponto de vista, torna-se essencial que as responsabilidades familiares deixem de ser um fator de discriminação no mercado de trabalho.

Conclusão

Pretende-se com este estudo empírico analisar as práticas de conciliação entre a vida profissional e familiar relacionando-as com as políticas e as medidas de conciliação em vigor na Administração Pública e como elas influenciam na vida das mulheres nas suas diversas esferas do seu quotidiano. Estes resultados irão ser obtidos através de algumas entrevistas realizadas a algumas mulheres trabalhadoras na Administração Pública.

É fundamental que a metodologia aplicada neste estudo tenha sustentabilidade na aplicação da teoria com a realidade empírica. No decorrer deste trabalho apresentaram-se os objetivos que foram base de estudo, explicando a metodologia aplicada, bem como as técnicas e recolha e tratamento de dados trabalhadas, de modo a perceber a conclusão final deste trabalho.

Com o desenvolvimento deste trabalho propomo-nos obter um conhecimento sobre quais as práticas de GRH adotadas na conciliação da vida das trabalhadoras, pois hoje em dia, é cada vez mais frequente muitas trabalhadoras procurarem novos desafios, mas para isso é necessário a existência de apoio para a resolução do problema da conciliação em duas ou mais dimensões, como conciliar o trabalho com a vida pessoal e/ou familiar.

As mulheres constituem-se como objeto de estudo nesta temática, pois a literatura em geral refere que é sobre elas que recai a maioria das tarefas e responsabilidades, como tratar dos filhos, a vida doméstica, a vida profissional e ainda conseguir conciliar o tempo sobranete para ela e a família, o que torna uma tarefa quase impossível se não tiver algum apoio para a conciliação do seu tempo.

Guerreiro, et al (2006) defendem que, a criação das práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, estas visam promover a igualdade de oportunidade, tenciona-se alcançar condições de trabalho e mesmo horários flexíveis possibilitando às trabalhadoras uma melhor resposta às suas necessidades e responsabilidades, na conjugação das suas vidas pessoais, de modo a não prejudicar a sua vida profissional.

Mais, referem que as entidades empregadoras são de uma importância extrema para alcançar destes objetivos, pois são elas as responsáveis por efetivar uma panóplia de medidas pretendendo assim, o equilíbrio da vida profissional com a vida familiar, assegurando, contudo, o salário bem como outras regalias já adquiridas na instituição, na progressão da carreira, formação profissional e outros benefícios sociais.

As autoras defendem ainda que, algumas das ações possíveis para a promoção do equilíbrio profissional com a vida familiar, podem estar em ter a possibilidade de ter horários adaptados às suas necessidades, como o trabalho repartido, acumular horas de trabalho e transformá-las em dias/ horas livres, ter reuniões ou ações de formação dentro do horário de trabalho; igualdade nas promoções, funções e valorização das carreiras profissionais; a existência de uma base de dados com os serviços vantajosos para as trabalhadoras com filhos ou idosos dependentes, como creches, infantários, centros de dia, serviços de assistência a idosos, serviços de proximidade como sejam as lavandarias, as engomadorias, prontos a comer, entre outros.

Os dados disponíveis indiciam uma notória desigualdade de género, com maior atribuição às mulheres de tarefas relacionadas com a vida familiar, mesmo com a evolução das medidas que se propõem assegurar a equidade entre homens e mulheres. (Casaca, 2013).

Atualmente quer na Administração Pública quer nas empresas cada vez mais existe uma maior flexibilidade, o que leva a perceber quais as são as estratégias de GRH a adotar que fazem com que as mulheres conciliam os seus quotidianos.

Também as organizações dispõem de um conjunto variado de fatores que faz com que exista um melhor e satisfatório desempenho organizacional, levando a um compromisso, vínculo e retenção das trabalhadoras.

Com este trabalho verifica-se que todas as medidas de conciliação, carecem de enquadramento legal, tornando os processos muito morosos e muitas vezes impossíveis de implementar, o que pode causar descontentamentos adicionais nos trabalhadores. Como exemplo temos o caso do teletrabalho, que, como medida agrada bastante às trabalhadoras, por ser uma forma de otimizar o seu tempo e permitir mais tempo disponível para a família e para a sua vida pessoal, mas como medida e por imposição legal e das chefias, existe um grande entrave na sua aplicação.

É claro que com a gradual contribuição das mulheres no mercado de trabalho, que se percebe num significativo aumento, e em que se verifica que ambos os elementos do casal são trabalhadores e desse modo surgem novas dinâmicas ao nível familiar, pois verifica-se uma maior participação mais vincada dos homens na vida familiar, tal como assistimos a um aumento de famílias monoparentais, pois independentemente do sexo, pois cada vez mais existem responsabilidades paralelas, profissionais e familiares, que por sua vez, tem tendência para a existência de uma nova problemática, a da interação entre as diferentes esferas de vida, a profissional e a familiar (Chambel e Ribeiro, 2014).

O mercado de trabalho é cada vez mais exigente e competitivo, em que o tempo de trabalho, é regularmente sustentado numa cultura de trabalho “presencial” (Guerreiro, 2009), alcançando este tema uma dimensão importante, bem como a visão dos vários modelos teóricos no que diz respeito à relação entre o trabalho e a família, o padrão na lide da conciliação das diferentes esferas de vida, revela-se como o mais notável neste trabalho.

Ainda que este seja um tema que toca homens como as mulheres, ainda assim, são as mulheres a quem cabe os principais papéis vertentes, como cuidadoras dos filhos e familiares, as tarefas domésticas (Guerreiro et al, 2006), o que faz com que origine maiores patamares de conflito para as mulheres na sua conciliação da vida profissional com a vida familiar (Chambel e Ribeiro, 2014).

Num cenário em que as questões de desigualdades ainda são evidentes na nossa sociedade, nomeadamente em relação ao género, temos como padrão a reduzida presença das mulheres em cargos de chefia ou gestão (CITE, 2014), embora alguns autores defendam a gestão e promoção da igualdade de género, pois esta é a chave para um desenvolvimento sustentável (Silva, 2009), pois a conciliação da vida profissional com a familiar é considerada como peça fundamental desses dois pontos, que seja estabelecida do ponto de vista da organização, de modo a proporcionar políticas e práticas de conciliação, e que de certa forma promovam a harmonia entre as exigências vividas na vida profissional e na familiar.

Nos dias de hoje, promover a conciliação da vida no trabalho com as responsabilidades familiares implica melhorar as condições do mercado de trabalho, pois é fundamental criar condições que permitam às mulheres escolher diferentes formas de equilíbrio, uma vez que é essencial que exista uma boa conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, pois é importante o bem-estar das pessoas no seu geral. Nesta perspetiva, é crucial que as responsabilidades familiares deixem de ser um fator de discriminação no mercado de trabalho (Perista et al, 2008).

Em relação às políticas de conciliação estas enquanto instrumento de trabalho devem procurar promover as atividades profissionais com as atividades familiares e sociais das mulheres, pois pretende-se alterar a resistente atribuição de trabalhos. Que a conquista de igualdade de oportunidades ao nível profissional pede que homens e mulheres dividam o trabalho doméstico e não apenas o trabalho remunerado, valorizando o importante das diferentes esferas de vida (Perista, 2000).

Deste trabalho ficamos com a ideia que as práticas de conciliação pode servir como um incentivo e uma mais-valia para a motivação destas trabalhadoras, mas de forma inversa a limitação do acesso a estas práticas pode funcionar como uma quebra de contrato psicológico e levar numa primeira instância ao absentismo e baixas prolongadas ou mesmo, em casos extremos, à saída do profissional da organização.

Em relação ao teletrabalho, podemos aferir que, embora ele seja visto como uma pratica de conciliação, ele apareceu num contexto necessário e difícil, onde foi necessário criar formas de as pessoas continuarem a desenvolver a sua atividade, durante a pandemia, o mesmo pode não ser visto como uma pratica de conciliação, mas de trabalho efetivo que pode ser conciliado com qualquer outra pratica, ou seja uma pessoa em teletrabalho pode usufruir de jornada continua ou redução de horário por exemplo. Se bem que num contexto de teletrabalho, muitas vezes acaba por ser prejudicial para o trabalhador, porque acaba por trabalhar mais, sendo mais uma desvantagem.

Em termos de limitações deste estudo tratando-se de um Estudo de caso, não será possível generalizar a toda a Administração Pública, para isso teríamos de recorrer a outra metodologia.

Em termos de novos estudos, este trabalho pode abrir portas para que se possam estudar outros aspetos que vão para além da conciliação, mas que também podem compreender aspetos como o bem-estar no trabalho na Administração Pública, ou mesmo o envelhecimento das trabalhadoras. Outro estudo poderia recair sobre a questão das tarefas domésticas e do compromisso casa família *versus* compromisso com o emprego.

Referências Bibliográficas

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

Casaca, S. F. (2013). *As Novas Dinâmicas Laborais e os Desafios da Articulação com a Vida Familiar*. Sociologia, Problemas e Práticas.

Chambel, M. J., & Ribeiro, M. T. (2014). *A Relação entre o Trabalho e a Família* (1a ed.). Lisboa: Editora RH.

Chambel, M. e Santos, M. (2009). *Práticas de Conciliação e Satisfação no Trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família*. Estudos de Psicologia.

CIP (2018) - *Desafios à conciliação família-trabalho*, – Confederação Empresarial em Portugal.

CITE. (2014). *Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional*. CITE.

3 em linha. (2019) - *Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar 2018-2019*. República Portuguesa-XXI Governo Constitucional. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/documento?i=3-em-linha-programa-para-a-conciliacao-da-vida-profissional-pessoal-e-familiar-2018-2019>

Constituição da República Portuguesa. 7.^a Revisão Constitucional (2010).

Costa, C. M. (2011). *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos que Conciliam a Tripla Jornada: a Perspetiva dos Trabalhadores-Estudantes do Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Dulk, L.; Peper, B. (2007). *Working Parents' use of work-life policies*. Sociologia, Problemas e Práticas 53, 51-70.

Fortin, M., Côté, J., Filiton, F., Salgueiro, N., Ferreira, C., (2009) - Fundamentos e etapas do processo de investigação. Lusodidacta, ISBN 978-989-8075-18-5.

Freixo, M. J. (2010). Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas (2a ed.). Instituto Piaget.

Gil, A. (1989). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (2a ed.): Atlas.

Goméz, S. (2003). La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia. Pamplona: Cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales, Universidad de Navarra.

Graal, S. (2000). Guia de Boas Práticas - Conciliar a Vida Profissional, Familiar e Social. Projeto Para uma Sociedade Ativa com o apoio da DG V/CE, IV Programa de Ação Comunitária a Médio Prazo para a Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres. Graal.

Guerra, I. (2006). Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso. Principia, ISBN 972-8818-66-1.

Guerreiro, M. D. e Pereira, I. (2006). Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família – Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade. Lisboa, CITE.

Guerreiro M. Dores, Lourenço V., e Pereira, I. (2006) Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar Manual para as Empresas.

Guerreiro, M. d. (2009). As Políticas de Conciliação Trabalho-Família Como Fator de Competitividade em Tempo de Crise. Obtido em fevereiro de 2015, de Conferência Comemorativa 30 anos-CITE: Competitividade e Igualdade de Género: <http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/conf30anos.html>

Guerreiro, M. D. e Abrantes, P. (2007). Transições Incertas – Os jovens perante o trabalho e a família. 2.a edição. CITE.

Hastie, P., & Hay, P. (2012). Qualitative approaches. London: Routledge.

Igualdade de Género em Portugal (2021): Sumário executivo. CIG – Comissão para a cidadania e a igualdade de género.

Instituto da Segurança Social (2022). Disponível em: <https://www.seg-social.pt/iss-ip-instituto-da-seguranca-social-ip>

Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, Modifica o regime de teletrabalho, alterando o Código do Trabalho e a Lei n.º 98/2009, de 4 de setembro, que regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais.

Lewis, S. (2001). Restructuring Workplace Cultures: The Ultimate Work-Family Challenge? *Women in Management Review*, 16 (1), 21-29.

Lima, Gustavo S., Neto, António C., Lima, Marcelo S., Tanure, Betania, Versiani, Fernanda. (2013). O Teto de Vidro das Executivas Brasileiras. *Revista Pretexto*, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.

Maanen, John V. (1979) Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface, In *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 4.

Manning, Peter K. (1979), Metaphors of the field: varieties of organizational discourse, In *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 4.

Mendes, Vanda C. (2015). As Práticas de Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar no Quadro da Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo Multi-Caso. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

Miles, Matthew B. (1979), Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis, In *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 4.

Mintzberg, H. (2008). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa. D. Quixote

Oliveira, M. e Temudo, E. (2008). Mulheres Estudantes Trabalhadoras na Universidade do Porto – Uma Licenciatura ‘fora de tempo’ ou ‘sem tempo’? *Ex-aequo*, n.º 18

Perista, H. (2000). Género e Trabalho não pago: os tempos das mulheres e os tempos dos homens. *Análise Social*, 37 (163), pp. 447-474.

Perista, H.; Guerreiro, M. D.; Jesus, C. e Moreno, M. L. (2008). Igualdade de Género no quadro da responsabilidade social – O projeto EQUAL diálogo social e igualdade nas empresas. *Ex-aequo*, n.o 18, pp. 103-120.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pordata Disponível em <https://www.pordata.pt/Pesquisa/nivel%20de%20escolariedade> (consultado em 17/06/2022).

Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laparrière, A., Mayer, R., & Pires, Á. (2008). *A pesquisa qualitativa - Enfoques epistemológicos e metodológicos*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.

Rocha, I. e Pimenta, N. (2019) - *Código de Trabalho* – Porto Editora.

Saraceno, C. (1997). *Sociologia da Família*. Lisboa, Editorial Estampa.

Sellitiz, C. (2005). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU.

Silva, M. R. (2009). A igualdade de Género Como Fator Competitivo e de Desenvolvimento. Obtido em fevereiro de 2015, de Conferência Comemorativa 30 anos-CITE: Competitividade e Igualdade de Género: <http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/conf30anos.html>

Sorj, B., Fontes, A. e Machado, D. (2007). Políticas e práticas de conciliação entre trabalho e família no Brasil. *Cadernos de pesquisa*.

Torres, A. (2004). Homens e Mulheres entre família e trabalho. *Família: Seminário realidades e desafios*. 18 e 19 de novembro 2004.

Yazan, B. (2016). Três abordagens do método de estudo de caso em educação: Yin, Merriam e Stake. *Revista Meta*, pp. 150-179.

Yin, R. K. (1999). Enhancing the Quality os Case Studies in Health Services Research. *HSR: Health Services Research*, pp. 1209-1224.

Yin, R. K. (2010). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos (4a ed.). S. Paulo: Bookman.

Apêndices

GUIÃO DE ENTREVISTA – DIRETORA

DIMENSÕES DE ANÁLISE	OBJETIVOS	QUESTÕES
<p>Dimensão 1 Caraterização do entrevistado</p>	<p>Caraterização sociodemográfica do entrevistado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Idade? • Sexo? • Função? • Antiguidade na empresa? • Habilitações académicas? • Área de formação?
<p>Dimensão 2 Caraterização da empresa, do Departamento, e dos RH (da empresa e do departamento objeto de análise)</p>	<p>Empresa / Departamentos / RH</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Setor de atividade? • Número de colaboradores? • Localização geográfica? • Número de departamentos? • Percentagem de homens vs mulheres?

<p>Dimensão 3 Praticas de conciliação de trabalho no ISS</p>	<p>Perceber o que a Gestão de topo considera o que são praticas de conciliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O que é para si uma prática de conciliação? • Quais as práticas existentes? • Considera que estas práticas beneficiam mais os homens ou as mulheres?
<p>Dimensão 4 Boas praticas de conciliação</p>	<p>Perceber quais as práticas que a Gestão de topo considera como sendo as melhores praticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das práticas enunciadas acima, quais é que considera melhores? • Qual é que acha que são as práticas preferidas dos trabalhadores? Porquê? • Considera o Teletrabalho como uma boa pratica?

<p>Dimensão 5 Praticas que não existem, mas podiam ser importantes</p>	<p>Perceber que outras praticas podiam ser aplicadas por forma a tornar melhor a vida das pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none">• Que outras praticas acha que podiam ser implementadas?
<p>Reflexão final Pretende acrescentar mais alguma coisa sobre este tema?</p>		

GUIÃO DE ENTREVISTA – Trabalhadora

DIMENSÕES DE ANÁLISE	OBJETIVOS	QUESTÕES
<p>Dimensão1 Caraterização do entrevistado</p>	<p>Caraterização sociodemográfica do entrevistado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Idade? • Sexo? • Função? • Antiguidade na empresa? • Habilitações académicas? • Área de formação?
<p>Dimensão 3 Praticas de conciliação de trabalho no ISS</p>	<p>Perceber o que as trabalhadoras consideram ser praticas de conciliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O que é para si uma prática de conciliação? • Quais as práticas existentes? • Considera que estas práticas beneficiam mais os homens ou as mulheres?

<p>Dimensão 4 Boas praticas de conciliação</p>	<p>Perceber quais as práticas que as trabalhadoras consideram como melhores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das práticas enunciadas acima, quais é que considera melhores? Porquê? • Qual a sua prática preferida? Porquê? • Considera o Teletrabalho como uma boa pratica?
<p>Dimensão 5 Praticas que não existem, mas podiam ser importantes</p>	<p>Perceber que outras praticas podiam ser aplicadas por forma a tornar melhor a vida das trabalhadoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que outras praticas acha que podiam ser implementadas? • Que melhorias iam trazer essas práticas?
<p>Reflexão final Pretende acrescentar mais alguma coisa sobre este tema?</p>		

ENTREVISTA 1

Obrigada desde já pela tua colaboração na realização desta entrevista para a conclusão do meu trabalho final do curso Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Vamos então dar início à nossa entrevista. Obrigada!!

Entrevistadora: E começo por te perguntar qual a tua idade?

Entrevistada: Tenho 48 anos.

Entrevistadora: O sexo?

Entrevistada: Sou do sexo feminino.

Entrevistadora: A tua função?

Entrevistada: Técnico superior; área de recursos humanos – seleção e recrutamento.

Entrevistadora: Antiguidade na instituição?

Entrevistada: Bem já estou no ISS há cerca de 5 anos e 4 meses.

Entrevistadora: As tuas habilitações académicas?

Entrevistada: Licenciatura.

Entrevistadora: E qual a tua área de formação?

Entrevistado: Em antropologia

Entrevistadora: O que é para si uma prática de conciliação?

Entrevistado: Que promova a satisfação dos trabalhadores, a valorização do seu trabalho, uma melhor qualidade de vida e gestão do tempo, tanto a nível pessoal como profissional.

Entrevistadora: Quais as práticas existentes?

Entrevistada: Teletrabalho, jornada contínua, medidas de apoio à parentalidade, equipamento informático e acesso remoto, melhoria de condições de trabalho presencial que promova o bem-estar do trabalhador que não opte pelo trabalho (ergonomia, iluminação adequada, espaço físico e equipamento informático adequado, mobilidade geográfica, deslocalização do posto de trabalho para cuidar de familiares, semana de 4 dias de trabalho com remuneração a 100%.

Entrevistadora: Considera que estas práticas beneficiam mais os homens ou as mulheres?

Entrevistada: (Pausa) no meu ver sem dúvida que são as mulheres as que mais beneficiam destas práticas de conciliação, pois por norma são elas que levam os filhos à creche, os vão buscar, ou seja, que os acompanha e por isso, estas práticas serem benéficas para a conciliação da vida profissional com a vida familiar das mulheres.

Entrevistadora: Das práticas enunciadas acima, quais é que considera melhores? Porquê?

Entrevistada: Hummm...bem para mim, que não optei pelo teletrabalho, a última.

Entrevistadora: Qual a sua prática preferida? Porquê?

Entrevistada: Hummm...Bem na minha opinião penso que realmente o Teletrabalho é a melhor prática, embora como já referi não a utilize por opção própria.

Entrevistadora: Considera o Teletrabalho como uma boa prática?

Entrevistada: Sim considero, no entanto, e por opção não pratico.

Entrevistadora: Que outra prática acha que podiam ser implementadas?

Entrevistada: Em caso de doença de filhos e ausentes do trabalho, que não fossem descontados os 3 primeiros dias de ausência.

Entrevistadora: Que melhorias iam trazer essas práticas?

Entrevistada: Sabendo as dificuldades financeiras, traria maior motivação e rendimento profissional, satisfação das trabalhadoras e maior qualidade de vida.

Entrevistadora: Pretende acrescentar mais alguma coisa sobre este tema?

Entrevistada: Ora, assim de repente e que me lembre penso não ter nada a acrescentar (riso).

adequado, mobilidade geográfica, deslocalização do posto de trabalho para cuidar de familiares, semana de 4 dias de trabalho com remuneração a 100%.

Entrevistadora: Considera que estas práticas beneficiam mais os homens ou as mulheres?

Entrevistada: (Pausa) no meu ver sem dúvida que são as mulheres as que mais beneficiam destas práticas de conciliação, pois por norma são elas que levam os filhos à creche, os vão buscar, ou seja, que os acompanha e por isso, estas práticas serem benéficas para a conciliação da vida profissional com a vida familiar das mulheres.

Entrevistadora: Das práticas enunciadas acima, quais é que considera melhores? Porquê?

Entrevistada: Hummm...bem para mim, que não optei pelo teletrabalho, a última.

Entrevistadora: Qual a sua prática preferida? Porquê?

Entrevistada: Hummm...Bem na minha opinião penso que realmente o Teletrabalho é a melhor prática, embora como já referi não a utilize por opção própria.

Entrevistadora: Considera o Teletrabalho como uma boa prática?

Entrevistada: Sim considero.

Entrevistadora: Que outra prática acha que podiam ser implementadas?

Entrevistada: Em caso de doença de filhos e ausentes do trabalho, que não fossem descontados os 3 primeiros dias de ausência.

Entrevistadora: Que melhorias iam trazer essas práticas?

Entrevistada: Sabendo as dificuldades financeiras, traria maior motivação e rendimento profissional, satisfação das trabalhadoras e maior qualidade de vida.

Entrevistadora: Pretende acrescentar mais alguma coisa sobre este tema?

Entrevistada: Ora, assim de repente e que me lembre penso não ter nada a acrescentar (riso)

ENTREVISTA 2

Olá!! Risos muito agradeço a tua disponibilidade para me ajudares com a tua participação neste meu trabalho.

Carla, de nada! Aliás qualquer coisa que precises já sabes, estou aqui (risos).

Ok, obrigada mais uma vez, e vamos então dar início à nossa entrevista.

Entrevistadora: Começo por perguntar a tua idade?

Entrevistada: Tenho 36 anos.

Entrevistadora: O sexo?

Entrevistada: Sou do sexo feminino.

Entrevistadora: A tua função aqui no ISS?

Entrevistada: Exerço a função de Coordenadora de Formação no Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Competências.

Entrevistadora: Antiguidade na instituição?

Entrevistada: Encontro-me há dois anos, aliás iniciámos juntas esta nova etapa das nossas vidas profissionais (sorriso), e que bem que tem estado a correr.

Entrevistadora: As tuas habilitações académicas?

Entrevistada: Sou licenciada.

Entrevistadora: Qual é a área de formação?

Entrevistada: A minha área de formação é em Gestão de Recursos Humanos.

Entrevistadora: Diz-me o que é para ti uma prática de conciliação?

Entrevistada: Na minha opinião, uma prática de conciliação é a partir do momento em que eu consiga manter um equilíbrio entre a minha vida profissional e a minha vida pessoal, sem que para tal haja prejuízo na minha remuneração.

Penso que seria uma motivação para as trabalhadoras, não é? Neste caso que falamos especialmente em nós mulheres, mulheres, trabalhadoras, mães, domésticas, ...enfim...somos um pouco de tudo, e que tentamos de alguma forma (que por vezes não é nada fácil), conciliar as diversas vidas que temos, como a familiar, a profissional principalmente.

Entrevistadora: Quais as práticas existentes aqui no ISS?

Entrevistada: Aqui no ISS, IP, temos a possibilidade de solicitar a prática do horário em jornada contínua, aliás eu pratico este horário, temos também o horário flexível, horário desfasado, entre outros.

Entrevistadora: Consideras que estas práticas beneficiam mais os homens ou as mulheres?

Entrevistada: Julgo que estas práticas beneficiam a ambos, uma vez que homens e mulheres poderão praticar estes horários e, para além do que, estamos a verificar o início de igualdades perante as tarefas a serem desempenhar quer pelos homens, quer pelas mulheres.

Entrevistadora: Das práticas enunciadas acima, quais é que considera melhores? Porquê?

Entrevistada: Destas práticas acima, considero que a melhor seja a prática do horário em jornada contínua, pois por experiência própria, tenho conseguido pequenas conquistas, hum... dou como exemplo o facto de simplesmente colocar a minha filha menor na escola, sem ter que lhe apressar de manhã, garantindo menos stress para mim e para ela. Anteriormente, num outro trabalho, tal não acontecia (tinha que entrar no trabalho às 08:00 e a entrada na creche da menina só poderia ser às 08:00, chegava sempre atrasada a local de trabalho, fora o stress diário no trajeto creche-trabalho).

Entrevistadora: Qual a sua prática preferida? Porquê?

Entrevistada: Pessoalmente, e como já atrás referi a jornada contínua é a prática de conciliação que mais se adequa à minha vida profissional podendo assim, conciliar melhor e gerir a vida familiar, principalmente no que respeita aos horários escolares e as outras atividades envolventes da minha filha, e deste modo também poder dar um melhor acompanhamento familiar.

Entrevistadora: Considera o Teletrabalho como uma boa prática?

Entrevistada: O Teletrabalho é certamente uma boa prática para todos, para os trabalhadores e para a Empresa, ambos saímos a ganhar, ahahah.

Entrevistadora: Que outra prática acha que podiam ser implementadas?

Entrevistada: Poderiam implementar, por exemplo, a faculdade de se tirar um meio-dia de trabalho para colmatar as faltas que damos para resolver determinados assuntos, ou seja, ao invés de justificarmos o dia que faltamos, o ISS, IP, poderia, todas as semanas, efetuar uma escala para estas situações.

Entrevistadora: Então, que melhorias iam trazer essas práticas?

Entrevistada: Estas práticas garantem mais motivação ao trabalhador menos faltas a justificar e disponhamos destes dias para resolvermos questões pendentes da nossa vida pessoal.

Entrevistadora: Pretende acrescentar mais alguma coisa sobre este tema?

Entrevistada: Bem... agora e assim que me lembre não me ocorre nada, mas certamente que existem outras práticas que podem ser implementadas e as mesmas serem boas para as duas partes, a entidade patronal e para nós trabalhadoras, no entanto, penso que mesmo assim, hoje em dias já existem mais benefícios que antigamente, por exemplo no tempo dos meus pais não existiam, existia certamente uma maior dificuldade ao nível da conciliação profissional e principalmente das mulheres com a vida familiar, a lida doméstica, o acompanhar os filhos, etc..

ENTREVISTA 3

Muito boa tarde, muito obrigada por ter aceite o meu pedido de entrevista. Esta entrevista serve para a minha conclusão de dissertação do meu Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, estou mesmo na reta final e o qual pretendo concluir até e no máximo até final do ano. Desde já o meu muito obrigada. Vamos então dar início à nossa entrevista, as questões são simples, o tema do meu trabalho é a Conciliação da vida profissional com a vida familiar/ social das mulheres na Administração Pública, no meu caso é no ISS, IP., o meu local de trabalho, sendo um estudo de caso. Obrigada, mais uma vez.

Entrevistadora: Começo por perguntar qual a sua idade?

Entrevistada: 70 anos ahahah, um número redondo e bonito.

Entrevistadora: O sexo?

Entrevistada: Feminino, como é lógico.

Entrevistadora: Qual a sua função aqui no ISS?

Entrevistada: Ex Diretora do Departamento de Recursos Humanos.

Entrevistadora: Qual a antiguidade na instituição?

Entrevistada: 50 anos, à data da aposentação, ok, uma vida.

Entrevistadora: Bem...foi uma longa vida dedicada à instituição.

Entrevistada: Ahhh foi mesmo (nostalgia) mas que gostei tanto, mas tanto que cá continuo (risos)

Entrevistadora: E ainda bem Dra.!!

Entrevistadora: As suas habilitações académicas?

Entrevistada: Licenciatura.

Entrevistadora: Qual a área de formação?

Entrevistada: Chamava-se o Curso de Segurança Social, mas tinha muito a ver com planeamento, recursos humanos, portanto era muito diversificado o curso em si que já terminou era Licenciatura em Segurança Social. Este tinha várias vertentes, eu já cá estava, ganhei foi outras competências com a Licenciatura. Eu já tinha uma vida de recursos humanos, fui fazendo a Licenciatura já um bocadinho velhota ahhhhhh correu-me bem e, portanto, prossegui a minha carreira aqui na mesma área.

Ok, e fez muito bem, ainda apanhei a Dra. Lurdes como Diretora do DRH, excelente pessoa, humana, ahhh e profissional, foi pouco tempo, mas ainda convivemos fora da atividade principal, se é que assim o podemos chamar, pois a Dra. Lurdes já se encontra aposentada mas no entanto continua no ativo como técnica superior.

Entrevistadora: E o setor de atividade?

Entrevistada: A Instituição é a Segurança Social, é a instituição em si, mesmo haaa a atividade é a segurança social, portanto tem tudo a ver com os cidadãos não é, trabalha para o cidadão tanto a nível social para as pessoas que não contribuem, como depois para parte dos regimes de subsídios, pensões para apoiar as pessoas, vários apoios sim.

Entrevistadora: Número de colaboradores?

Entrevistada: Ora aqui do Instituto neste momento, neste momento, oh pronto à data da minha aposentação que também não é assim longe era à volta de 8200 trabalhadores, uma grande instituição.

Entrevistadora: A localização geográfica?

Entrevistada: Portanto, é em todo o país, sendo que os Serviços Centrais, Departamento onde me enquadro, onde tu enquadras é em Lisboa.

Mas tem competências a todo o território nacional, continental, sim que não é nacional é continental, as ilhas estão de fora.

Entrevistadora: Número de departamentos?

Entrevistada: No Instituto?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: Ahhh pronto no instituto é muito grande não é, tem 18 Centros Distritais, tem o CNP, a nível central tem 8 departamentos e 4 gabinetes e depois tem uma série de unidades também, portanto, isto é muito grande, é muita gente risos, é muita atividade, portanto é tudo muito, aqui é tudo muito.

Entrevistadora: Percentagem de homens vs mulheres?

Entrevistada: Ah isso as mulheres são as rainhas, é mais de 80%, risos, é mais de 80% aqui ganham as mulheres aqui estão as mulheres em grande escala.

Ganham as mulheres e não há diferenciação, como se costuma dizer o homem não ganha mais que a mulher nem a mulher mais que o homem. Aahhh tem mais mulheres

até hummm em cargos de dirigentes que também somos muitas mais, não é? Hummm e não há mesmo, mesmo diferenciação nesse sentido. Aqui ganham as mulheres risos

Entrevistadora: O que é para a Dra. uma prática de conciliação?

Entrevistada: Uma prática de conciliação é que as pessoas possam ter horários por exemplo, acho que é o mais importante, em que possam ter o seu trabalho mas também acautelar a sua vida familiar, nomeadamente se têm filhos para os poder ir buscar às creches ou às escolas para os poder acompanhar nas horas de estudo, portanto, por isso tem a ver mesmo com a vida familiar, as pessoas poderem estar aqui o tempo e fazer o seu horário, mas também poderem ir fazer a sua parte familiar com qualidade, dar qualidade á família. Acompanhar, o acompanhamento, o acompanhamento, mas tanto digo das crianças, mas também pode ser dos cônjuges, pode ser dos ascendentes muitas pessoas os têm também e não deixa de ser uma vida familiar, porque são, e, portanto, é as pessoas poderem acompanhar, poderem desenvolver, mas ao mesmo tempo acompanhar com qualidade ahhhhhh os seus familiares.

Entrevistadora: Quais são as práticas existentes no ISS?

Entrevistada: Ahhh nós aqui essencialmente tem a ver com horários, portanto há também a questão do teletrabalho mas isso depois poderemos ver mais à frente eportanto enquadrar os horários, é os horários ahhh desfasados, é os horários hummm não é reduzidos mas são específicos para que as pessoas possam fazer em vez de uma hora de almoço, por exemplo fazer meia hora, para poderem sair hummm, fazem à mesma as sete horas e a jornada contínua que têm, que é ...menos, é menos meia hora, portanto o horário é sete e as jornadas contínuas são seis e meia mas com meia hora de intervalo entre as seis e meia. Portanto, não são sete, são seis e meia, mas descansa meia hora.

Entrevistadora: Considera a Dra. que estas práticas permitem uma efetiva conciliação?

Entrevistada: Eu considero que estas práticas têm realmente uma efetiva conciliação, porque assim as pessoas podem acompanhar por exemplo, e eu vou voltar outra vez risos às crianças ou aos filhos menores, podem acompanhar, ahhh e deixá-los na escola, virem trabalhar e depois como fazem um horário não é bem, não é o chamado reduzido, pode haver também se as pessoas assim o pretenderem, mas isso já o horário é reduzido, já são horários parciais e isso também ninguém hummm não é proibitivo antes pelo contrário, é permitido se as pessoas preferirem em vez de 35 horas trabalharem 30 horas por semana, é claro que a remuneração tem a ver com isso, mas para conciliar, isso também é permitido, não é cortado esse direito às pessoas de terem

horário parciais.

Entrevistadora: Das práticas enunciadas acima, quais é que a Dra. considera mais eficazes no sentido de promover a conciliação?

Entrevistada: Ahhh isso aí é difícil, porque todas elas promovem a conciliação, eu volto e é isso, ou se calhar volto aos horários adaptados de acordo com a vida das pessoas e com os horários que as pessoas têm que fazer e para lhes permitir dar apoio, a possibilidade de apoiar a família.

Entrevistadora: E qual é que acha que são as práticas mais adotadas pelos trabalhadores, Dra.? E porquê?

Entrevistada: Aahhh é mais a jornada contínua, é acima de tudo a jornada contínua, pelos filhos.

Aparece de vez em quando um ou outro por descendente, por ascendente, desculpe, por ascendentes, mas acima de tudo é a jornada contínua.

Temos casos raros também de pessoas que pedem horários parciais e há também aqueles que em vez de terem jornada contínua, porque têm filhos menores pedem horário específico, que em vez de fazerem uma hora fazem meia hora, isso não há história de não serem autorizados, são sempre autorizados, tudo o que permita a conciliação sem pôr em risco também aqui a parte das funções e a parte profissional, é sempre autorizado.

Aqui, já há uns anos que tentamos sempre melhorar ahhh essas práticas junto das pessoas e dos trabalhadores.

Entrevistadora: E quais são as vantagens e desvantagens do teletrabalho no que respeita à conciliação?

Entrevistada: É assim, eu para mim, são mais desvantagens do que vantagens, porque a desvantagem é que a pessoa se habitua depois a estar mais isolada a estar mais só na sua bolha, ou seja, a nível social, as pessoas deixaram de socializar, e aqui no instituto temos alguns casos assim, e que ainda hoje estão relutantes em regressar ao trabalho presencial.

Há pessoas que durante a pandemia se habituaram tal maneira a estarem tão isoladas que agora voltar à normalidade está a revelar-se um problema, portanto na minha opinião, esta é uma das desvantagens do teletrabalho, a falta de contato físico e presencial entre as pessoas, pode afetar algumas pessoas de forma negativa.

Entrevistadora: E que outras práticas acha que podiam ser implementadas?

Entrevistada: Hum... pois eu não tenho ideia nenhuma, nós tentamos adaptar, há de certeza outras práticas, nós tentamos adaptar tudo ahhh, mas há de certeza outras práticas que nós ainda não adaptámos, mas a nossa tendência é tentar que haja sempre hummm uma conciliação da vida pessoal e familiar, ou profissional e familiar, nas suas vertentes, de forma a não prejudicar nem a parte profissional nem a parte pessoal da pessoa.

Entrevistadora: Reflexão final – Pretende acrescentar mais alguma coisa sobre este tema?

Entrevistada: Nem por isso, a única coisa é que eu digo é, venham mais ideias de boas práticas sobre a conciliação da vida familiar, porque isso é muito importante este tema, esta vertente, portanto venham mais, venham mais, venham mais que são bem-vindas risos.

Entrevistadora: Muito obrigada pela sua colaboração!

Entrevistada: De anda foi um gosto Carla! Desejo-te as maiores felicidades!

ENTREVISTA 4

Dra. muito boa tarde, agradeço desde já a sua disponibilidade. Esta entrevista a sua finalidade é para a conclusão de dissertação do meu Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, em que o tema do meu trabalho é a Conciliação da vida profissional com a vida familiar/ social das mulheres na Administração Pública, no meu caso é no ISS, IP., o meu local de trabalho, sendo um estudo de caso. Obrigada, mais uma vez.

Entrevistadora: Começo por perguntar qual a sua idade?

Entrevistada: 51 anos.

Entrevistadora: O sexo?

Entrevistada: Feminino.

Entrevistadora: Qual a sua função aqui no Instituto?

Entrevistada: Sou desde fevereiro de 2022 Diretora do Departamento de Recursos Humanos do Instituto da Segurança Social.

Entrevistadora: A sua antiguidade na instituição?

Entrevistada: Ui Carla, não me faça fazer contas, mas eu diria seguramente mais de 20 anos, sim, uma vida sim.

Entrevistadora: As habilitações académicas?

Entrevistada: Sou licenciada em Direito.

Entrevistadora: E a área de formação?

Entrevistada: Direito.

Entrevistadora: Setor de atividade?

Entrevistada: Setor de atividade, agora, recursos humanos.

Entrevistadora: Número de colaboradores?

Entrevistada: Oitenta (80), mais coisa menos coisa, sim.

Entrevistadora: Localização geográfica?

Entrevistada: É em Lisboa, aqui na 5 de outubro, onde a Carla também está Serviços Centrais, claro que sim.

Entrevistadora: Número de departamentos?

Entrevistada: Dos Serviços Centrais, ahhh 17 diria eu, são 17 sim.

Entrevistadora: Percentagem de homens vs mulheres?

Entrevistada: Aahhh mulheres significativamente mais, eu diria se calhar mais de 80% no ISS, são mulheres e aqui nos recursos humanos, sim a percentagem maior também será de mulheres, nunca fiz essas contas por percentagem, mas andaram também aí à volta dos 80% são mulheres, sim, sim, sim, à dos homens com certeza, com certeza com certeza, não sei se isso é bom, mas, mas estamos em vantagem sim somos mais. Somos mais.

Mesmo a nível de dirigentes ahhh a maioria, a grande percentagem é ...são mulheres são, sim.

Entrevistadora: O que é para a Dra. uma prática de conciliação?

Entrevistada: Uma prática de conciliação, isto agora são perguntas novas não é, que aparecem por causa dos novos tempos e das novas realidades, ahhh práticas de conciliação são todas as práticas, todos os instrumentos que...do qual a entidade patronal se possa socorrer de forma a habilitar o trabalhador, a trabalhadora neste caso

que é mais o objeto do seu estudo, ahhh (pausa) com menos dificuldade conciliar a vida que tem em casa, as obrigações e as responsabilidades que têm enquanto mulher, enquanto mãe com as atividades e as responsabilidades que também têm no serviço.

São dois papéis fundamentais, fundamentais até para a valorização da pessoa enquanto pessoa, é fundamental não abdicar de nenhum, não é, nem do papel de mãe e de esposa e de filha não é, porque agora também temos muito os nossos pais e avós para cuidar, mas sem perder a identidade e sem perder os objetivos pessoais, de lutar também profissionalmente por aquilo que quer e porque direito, portanto havendo a possibilidade de conciliar estas duas responsabilidades e de alguma forma as entidades patronais contribuírem para que esta ginástica que, que em tempos foi muito mais difícil do que hoje em dia, sim sem dúvida, seja por via da redução das horas de trabalho, seja pela via do teletrabalho, seja por via do crédito horário que se possa dispensar para que a pessoa ficar mais em casa, enfim, há um sem número de coisas que aqui há uns anos era impensável e que hoje em dia são uma realidade, e que vieram de facto para ficar ahhh e que são de todo, trazem só benefícios parece-me a mim, desde que, e é importante que seja dito Carla, pelo seguinte, eu tenho uma grande preocupação porque se calhar é minha, que se calhar sou um bocadinho desconfiada e que tenho um bocadinho se calhar a mentalidade ainda um bocadinho antiga.

Ahhh sou o mais possível a favor de todas estas medidas e desta conciliação que lhe falei, mas tenho um bocadinho de receio que até que ponto é que por exemplo alguém que saia mais cedo para ir buscar a criança à escola para não, não ter ATL ou para não ficar no prolongamento das escolas que é assim que se chama agora, para ficar com ela em casa, até que ponto é que isso será produtivo e melhor para as crianças, porque se for para as crianças ficarem em casa agarradas aos videojogos, aos tablets, ahhh aos telemóveis, não vejo grande vantagem nisto, porque as crianças precisam de brincar, precisam de socializar umas com as outras que é absolutamente fundamental, e tenho algum receio relativamente a isto, mas isto só o futuro e daqui por uns anos é que vamos perceber isto. Deixe-me partilhar consigo, uma experiência que eu tive agora, na semana que estive de férias, fui almoçar fora com o meu marido e estava uma mesa ao nosso lado com um casal relativamente jovem e três filhas, três meninas, a mais velha teria sei lá 6/7 anos ahhh a outra do meio devia ter aí 3 ou 4 e estava uma bebé ainda 1 ano e pouco se calhar nem tanto no carrinho. As duas que estavam sentadas à mesa, cada uma com o seu tablet ou telemóvel enfim, e o bebé lá estava quieto, a páginas tantas o bebé começou a ficar um bocadinho impaciente e a mãe tirou o telemóvel dela da mala e deu ao bebé. A criança calou-se imediatamente, o que fazia

não era nada, obviamente era só tocar no ecrã a luz acendia e depois apagava e ele voltava a tocar e ..., portanto até que ponto é que estas tecnologias não vão contribuir também para a...o nosso futuro, porque o nosso futuro são agora as crianças, não é? E estas competências sociais que desde muito cedo se adquirem nas escolas e com interação com outros miúdos, o contato não é, que é absolutamente fundamental tenho algum receio que estas ditas conciliações e facilitações de horários até, para ficarem com as crianças em casa, até que ponto não vão ser contraproducentes na formação e futuro das crianças, das crianças isso preocupa-me, isso preocupa-me porque as competências emocionais é nestas idades que são definidas e e é fundamental interagir, é fundamental interagir têm que ganhar cordialidade no trato, respeito pelos outros e estas são competências sociais também e só se adquirem a lidar com outros miúdos da mesma idade e a brincar, e não fechados em casa cada um com o seu monitor ou televisão ou isolados... completamente do mundo, mas pronto isso são preocupações que são minhas risos.

Entrevistadora: Quais são as práticas existentes no ISS, Dra.?

Entrevistada: Então no ISS temos toda uma modalidade de de meia jornada, jornada contínua, portanto de horários de trabalho mais reduzidos do que as 7 horas normais de trabalho a que os trabalhadores estão obrigados, temos o horário flexível, portanto não há a obrigatoriedade de entrar até às 9h, portanto podem entrar até as 10h, podem sair a partir das 16h30m, portanto já é uma ajuda, muitíssimo, muitíssimo, muitíssimo, ahhh temos depois também agora o teletrabalho que é absolutamente fundamental e que veio também contribuir muito para esta flexibilização e harmonização da vida profissional com a vida familiar, portanto ahhh mesmo a mentalidade dos dirigentes que estão sempre abertos para uma qualquer exceção que não se enquadre em nenhum destes instrumentos, mas que estão recetivos e que podem sempre ser ajustados em função do caso em concreto e da pessoa em concreto, com certeza.

Entrevistadora: Considera a Dra. que estas práticas permitem uma efetiva conciliação?

Entrevistada: Eu creio que sim, eu creio que sim, ahhh, os meus filhos agora já são adultos e, portanto, já não me socorro delas, mas se tivesse havido no tempo em que eles eram mais pequenos, com certeza que me teriam dado muito jeito e que ... é assim há ginásticas que que a pessoa olhando em retrospectiva nem sei como é que era possível, sim, sim, sim era muito, muito difícil de facto.

Entrevistadora: Das práticas enunciadas acima, quais é que a Dra. considera mais eficazes no sentido de promover a conciliação?

Entrevistada: Ahhh se calhar eu diria que a jornada contínua, é a que me parece mais, mas depende muito do tipo de situação, porque depende se se a conciliação tem a ver com conciliar filhos pequenos com o trabalho ou conciliar o apoio a dar aos pais ou algum idoso que tenhamos em casa, portanto ou algum marido dependente, enfim depende muito do tipo de situação em concreta.

Eu acho que haver toda esta variedade como lhe disse de possibilidades ahhh isso sim é uma mais valia porque pode-se em função do caso concreto adaptar e ajustar e escolher, o próprio trabalhador qual é que se adequa mais à sua realidade, ao seu núcleo familiar e às responsabilidades que tem também em casa, também em casa e aqui, porque o ISS é uma casa gigante não é, e temos muitas funções ahhh e mesmo que haja, porque já tenho assistido a casos desses, em que a pessoa não quer socorrer-se de nenhum destes mecanismos, nem de horários de trabalho, nem de teletrabalho e... mas em função das funções que têm consegue de alguma forma ahhh sair daqui mais a horas do que sem se prolongar tanto, e portanto consegue também por essa via e já temos trocado pessoas de funções, em função das necessidades que têm e dos transportes que precisam de apanhar, porque depois também tem que se fazer toda esta logística, o meu caso, é o meu caso, é o meu caso que venho de longe todos os dias.

Mas sim, pronto, tudo o que possamos fazer nesta casa para termos trabalhadores felizes, ahhh melhor porque acreditamos que trabalhadores felizes são também trabalhadores mais motivados, trabalhadores mais empenhados, e que faz com que a casa seja também ela uma casa mais feliz.

Passamos aqui tanto tempo, que que é fundamental que assim seja, e, portanto, tudo o que estiver ao nosso alcance ainda que não esteja expressamente previsto, há sempre uma tentativa de adaptar em função da necessidade de cada um dos trabalhadores, claro que sim!

Entrevistadora: E qual é que acha que são as práticas mais adotadas pelos trabalhadores? E porquê?

Entrevistada: Agora, claramente o teletrabalho. Ahhh o teletrabalho porquê, é muito simples, porque dantes não estava regulamentado, portanto estávamos um bocadinho ahhh tínhamos como baliza os critérios que vinham previsto no Código do Trabalho e depois no âmbito das medidas COVID 19, acabando o estado de emergência ficámos

um bocadinho no limbo não é, porque valia só o que estava previsto no Código do Trabalho, desde que foi o regulamento do teletrabalho aprovado, portanto qualquer pessoa ainda que não se enquadrasse nos requisitos do teletrabalho, pode pedir teletrabalho, por conveniência própria, sem qualquer justificação adicional, assim as funções sejam compatíveis, é de resto o único requisito que têm que preencher.

Com certeza, com certeza foi de facto uma grande mais-valia a aprovação do regulamento do teletrabalho e a sua entrada em vigor, e a adesão, portanto foram mais de 2000 pedidos de teletrabalho, passaram por si também alguns risos e foi assim uma loucura, foi uma loucura de facto em todo o país, sim.

Entrevistadora: E quais são as vantagens e desvantagens do teletrabalho no que respeita à conciliação?

Entrevistada: Foram já referidas à conciliação, muitíssimas, têm é que as funções serem compatíveis com o teletrabalho, isso é absolutamente fundamental, sim, sim.

Entrevistadora: E que outras práticas acha que podiam ser implementadas?

Entrevistada: Ahhh como lhe disse Carla, estamos sempre abertos, não é, e pese embora todas estas que já enumeramos e falamos, que são bastantes, há sempre uma grande disponibilidade de as chefias em geral desta casa, olharem para a pessoa em concreto, para o caso em concreto e para dentro do enquadramento possível e da legalidade claro, que é a ultima das balizas podemos sempre adaptar e olhar para a pessoa e para as necessidades em concreto e de alguma forma chegar a essa conclusão, que tenham um nome e que eu lhe possa dizer é isto ou aquilo, ahhh não, porque se calhar há coisas inominadas e que se fazem aqui todos os dias ahhh e que ahhh tem essa...dar essa facilidade, facilidade não é uma palavra que goste muito de usar, mas de facto é isso, é olhar para a pessoa em concreto para a situação em concreto e de alguma forma conseguir que a coisa aconteça. E isso acontece todos os dias, todos os dias.

Entrevistadora: Reflexão final – Pretende acrescentar mais alguma coisa sobre este tema, Dra. Rita?

Entrevistada: Nada, nada, tenho muito gosto em depois ler a sua tese de Mestrado, risos para ver o que é que deu, está bem, risos.

Desejo-lhe muita sorte!

Nada, tudo a correr bem, muito obrigada eu!

Ora essa, ora essa.

Obrigada, Carla.

ENTREVISTA 5

Olá, boa tarde, muito obrigada por teres aceitado o meu pedido de entrevista.

Esta entrevista ahhh esta entrevista é para a minha conclusão da dissertação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que está quase a terminar. Agradeço mais uma vez a tua partilha e disponibilidade. Vamos então dar início à nossa entrevista ...risos

Entrevistadora: Começo por te questionar a idade?

Entrevistada: 44

Entrevistadora: O sexo?

Entrevistada: até à data feminina ahahah

Entrevistadora: Qual a tua função aqui na instituição?

Entrevistada: Ahhh no ISS? Na área de recursos humanos, técnica superior na área de recursos humanos.

Entrevistadora: O teu estado civil?

Entrevistada: hummm ora tenho dias...risos é verdade, tem dias aahhhh é verdade tem dias, tem dias, tem dias em que sim, tem dias em que não...aahhhh...União de facto.

Entrevistadora: Filhos a cargo?

Entrevistada: 1

Entrevistadora: A tua antiguidade aqui na instituição?

Entrevistada: Aí são muitos anos...20? 20 ou 19? Ora 2001...21.

Entrevistadora: Quais as tuas habilitações académicas?

Entrevistada: Licenciatura

Entrevistadora: Qual a tua área de formação?

Entrevistada: Ahhh estudos europeus.

Entrevistadora: O que é para ti uma prática de conciliação?

Entrevistada: Eu acho que aquilo que é, é um bocadinho diferente do que depois do que se passa na prática. O que...o que devia ser não, não, não creio de todo que esteja, ahhh que esteja aqui a ser aplicado. Hummm...acho que deviam existir políticas sustentadas efetivamente de conciliação ahhh assentes num conjunto de coisas tão simples muitas vezes como um maior acompanhamento na parte familiar, inclusivamente para quem tem filhos, para quem não tem filhos e tenha familiares a cargo também, exatamente, ahhh, mas acho que há muita coisa que podia ser feita, sim, melhorada sim, sim.

Entrevistadora: Quais as práticas existentes no ISS?

Entrevistada: Desconheço...silêncio...hummm...existe. Não, obviamente que existe, não é? Claro que sim ahhhhhh mas as mesmas estão sempre condicionadas aos serviços onde as pessoas estão afetadas, ou seja, se tiveres a sorte de estar numa área em que é permitido fazer, fantástico. Tens áreas onde não é permitido fazer, então aí...praticamente não existe...práticas de conciliação, nenhuma.

Entrevistadora: Consideras então que estas práticas são eficazes no sentido da promoção da conciliação da vida profissional com a familiar?

Entrevistada: Sim! Isso sim, sim, sim, sim, sim, sim, sim, deviam eram de ser mais abrangentes, sim.

Principalmente para as mulheres, sim sem dúvida, tinham sempre que acumular...silêncio...que é impensável nos dias de hoje, não é?

Entrevistadora: Consideras que estas práticas beneficiam mais os homens ou as mulheres?

Entrevistada: Sim, sem dúvidas que são as mulheres as mais prejudicadas, que recaem mais obrigações digamos assim, se calhar não é o termo correto, mas sim, sem dúvida, sejam elas as domésticas, familiares entre outras, e digo isto por experiência própria (risos).

Entrevistadora: Das práticas enunciadas acima, quais é que consideras melhores? E porquê?

Entrevistada: Atualmente...Ahhh na fase atual por força da pandemia o teletrabalho, eu acho que é aquele que se verifica que é mais utilizado sim, sim, devido à pandemia porque também não existia...exatamente, exatamente, porque até a jornada contínua se nós formos a ver hummm é assim meia hora para descanso da pessoa e não deixa de fazer o trabalho, está é menos horas, mas todo o trabalho está ali e se for preciso a

peçoas acaba por sair de um lado e vai a correr para o outro e vice-versa, e acaba sempre por estar muito obrigada a um horário fixo...hummm por vezes não é fácil.

Entrevistadora: Podes descrever o teu dia-a-dia em termos de conciliação, Sandra?

Entrevistada: É assim, ahhh atualmente na fase, na fase em que eu me encontro por estar praticamente em teletrabalho sempre, é muito, muito mais fácil, tenho a sorte de também o meu filho já ter 19 anos, e, portanto, já não sinto tanto essa necessidade de conciliar, hummm, mas basicamente é muito facilitadora sim, sim.

Entrevistadora: Uma área em que a conciliação seja mais difícil?

Entrevistada: Uma área profissional?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: Tenho...temos o caso do atendimento, por exemplo. O atendimento, tens o caso da fiscalização, quando digo a fiscalização é a parte inspetiva mesmo, que têm que se deslocar aahhhh sim, os estabelecimentos que lidam com as crianças, lá está que é um trabalho presencial, mas aqui basicamente, aqui na parte sede noto muito no atendimento e na fiscalização.

Entrevistadora: Consideras então o Teletrabalho como uma boa prática?

Entrevistada: Ahhh considero, a 100%.

Entrevistadora: Podes dizer-me que outra prática acha que podiam ser implementadas no ISS?

Entrevistada: Aquilo que está feito atualmente ahhh de trazer as crianças para cá, creio que teve a ver com este período de férias, pronto... se pudesse ser efetivamente feito mais vezes, se calhar era uma forma simpática de ...exatamente. Ou terem um protocolo que pudessem ficar, sim aquilo que se passa muito nos serviços sociais, haver...imagina...ahhh programas de férias, com ATL's, com as colónias...sim.

Uma coisa mais supérflua mas que já se pratica em muitas empresas e que se calhar também era simpático, todos aqueles ahhh todos aquelas serviços que muitas vezes são feitos ao, ao domicílio, neste caso empresarial, seja cabeleireiro, seja o que for, às vezes parecendo que não, ou protocolos que também pudessem fazer...são coisas simples mas que se calhar...iam facilitar a vida das pessoas...sim, sim.

Entrevistadora: Que melhorias iam trazer essas práticas?

Entrevistada: Eu acho que isso leva à motivação. Acho que era motivação. Motivação acima de tudo e isso é um certo descanso e vamos partir que maioritariamente são

mães ahhh a conseguirem estar mais... ter, ter mais tempo e estar mais descansadas sim, sim.

Entrevistadora: Pretende acrescentar mais alguma coisa sobre este tema?

Entrevistada: Não...está tudo. Só quero mesmo é que me contes as conclusões (risos).

Sempre que puder ajudar é só dizeres. Beijinho.

ENTREVISTA 6

Olá! Obrigada por teres aceiteado o meu pedido de entrevista.

Todo o prazer é meu (risos) Esta entrevista é para a minha conclusão da dissertação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que está quase a terminar. O tema do trabalho é a conciliação da vida profissional com a vida familiar das mulheres no ISS.

Damos assim dar início, então início, à nossa entrevista. Desde já agradeço o teu tempo, aqui para a realização da entrevista, que vai ser muito importante e muito me vai ajudar para terminar a minha dissertação.

Entrevistadora: E começo por te perguntar a tua idade?

Entrevistada: 23 anos...mentira (risos) 46. Eu tenho 46, eu tenho 46...não tenho 47, não espera tenho 46, tenho 46...exatamente. Confirma-se os 23 em cada perna (gargalhadas)

Entrevistadora: Confirma-se os 46 (risos)

Entrevistada: Confirma-se os 23 em cada perna (gargalhadas) exatamente (risos).

Entrevistadora: O sexo?

Entrevistada: Feminino.

Entrevistadora: E qual é a tua função?

Entrevistada: Ahhh técnica superior.

Entrevistadora: O estado civil?

Entrevistada: União de facto.

Entrevistadora: E....tens filhos a cargo?

Entrevistada: Tenho 3!!! (risos) Desculpa, não, não tenho nada, não tenho filhos (risos).

Entrevistadora: Qual a tua antiguidade na instituição?

Entrevistada: Nesta?

Entrevistadora: Sim!

Entrevistada: 4 anos.

Entrevistadora: Já é um tempinho!

Entrevistada: Ainda estou...não desculpa, ainda estou a aprender a escrever (gargalhada).

Entrevistadora: E quais são as tuas habilitações académicas?

Entrevistada: Licenciatura.

Entrevistadora: E qual a tua área de formação?

Entrevistada: História.

Entrevistadora: História, muito bem, culta (risos)

Entrevistada: Isso é que já não sei (risos)

Entrevistadora: Diz-me o que é para ti uma prática de conciliação?

Entrevistada: Conciliação da atividade profissional com a vida pessoal e familiar. É uma prática.

Entrevistadora: Exato!

Entrevistada: Valorizar o trabalhador e o trabalho desenvolvido, é outra prática (risos)

Entrevistadora: Muito bem!

Entrevistada: E, melhorar a organização e a gestão pública. Que é outra prática.

Podemos agora desenvolver cada um destes pontos, mas eu acho que tu não vais querer fazer isso (risos)

Entrevistadora: Não, para já não. Mais à frente falamos um bocadinho mais acerca disso (risos)

Entrevistada: Ok.

Entrevistadora: Então, quais as práticas de conciliação existentes no ISS?

Entrevistada: Pausa...Teletrabalho, ahhhhhh teletrabalho pausa Ah eu que pronto, agora a sério, essa...aqui no Instituto aquilo que eu entendo é que o que é efetivo, que é mesmo oficial é o teletrabalho, para além daquelas coisas que nós temos, ahhh das

jornadas contínuas, essas coisas, mas eu sinto que pelo menos no nosso Departamento existe uma grande flexibilidade, se efetivamente tu precisares de uma manhã, ou de uma tarde, há essa conciliação, há essa, há essa abertura, temos até dirigentes que conseguem ahhh pronto aceitar bem isso, e olhar isso sem complicações.

Entrevistadora: Além de que também temos uma plataforma flexível, não é, não temos um horário rígido.

Entrevistada: Exatamente. Exatamente.

Entrevistadora: Por exemplo hora de entrada.

Entrevistada: Exatamente, se fizeres muitas horas, podes depois compensar e tiras essas horas, portanto isso também é uma forma de de de conciliação.

Entrevistadora: Consideras então que estas práticas são eficazes no sentido da promoção da conciliação da vida profissional com a familiar?

Entrevistada: Sim! Ainda é pouco, isto ainda é pouquinho, porque há muito mais a fazer não é, portanto, para se conseguir criara efetivamente aquilo que é as boas práticas de conciliação entre a vida familiar e a profissão, e o facto de seres mãe, o facto de teres familiares a cargo, o facto de teres animais, o facto de teres outras...a parte social, não é, se calhar ainda há bastante a fazer, e isto tem muito a ver com a mentalidade que existe ainda na Administração Pública, não não olhar aahhhh este assunto da forma como deveria olhar.

Ainda há muito para fazer, mas, já está estamos a dar alguns passos.

Entrevistadora: Já estamos bem melhores, não é?

Entrevistada: Muito melhores, muito melhores, sem dúvida alguma.

Entrevistadora: Consideras que estas práticas beneficiam mais os homens ou as mulheres?

Entrevistada: Olha, na minha opinião os dois lados, no entanto, acredito que na prática sejam muito mais facilitadoras para as mulheres. Hoje em dia, a questão dos horários flexíveis, o teletrabalho, são sem dúvida uma mais-valia para as mulheres, pois embora hoje em dia os homens tenham uma participação mais ativa na vida familiar e mesmo doméstica, infelizmente as mulheres são as mais sobrecarregadas. Depois, há os filhos,

o apoio, o acompanhamento, que por norma ou maioritariamente é assegurado pelas mulheres, que são ainda esposas, algumas estudantes, enfim...são mulheres.

Entrevistadora: Das práticas enunciadas acima, quais é que considera melhores? E porquê?

Entrevistada: Eficazes aqui? No Instituto?

Entrevistadora: Sim! Essas práticas de conciliação.

Entrevistada: Bem eficazes, eu não sei se seria a palavra certa eficaz, porque é tudo mediante a ocasião.

Eficaz é o teletrabalho e mesmo assim ainda traz alguns...algumas reticências a algumas mentes da Administração Pública. Agora eficaz...não seria...eficaz para mim não é a palavra certa, mas seria, não é o termo certo..., mas seria uma...hummm ocasião, ocasionalmente serve, ocasionalmente proporciona, ocasionalmente não é uma coisa que siga, que que que efetivamente tu sintas que na Administração Pública tens essa abertura, o que tu tens é na parte oficial, jurídica, e se não for por aí tu não consegues, pronto, é por aí que eu olho as coisas, mas pronto.

Entrevistadora: Podes descrever o teu dia-a-dia em termos de conciliação, Sónia?

Entrevistada: Risos...então conciliação, o horário flexível, portanto...ou seja a informação que tu tens é esta, vives com esta informação e és feliz assim (risos) está bom (risos).

E está bom, pronto. Se souberes de alguém que tenha uma vivência diferente, com um serviço...tu vais queres sair deste serviço e ir para o outro.

Entrevistadora: E mudar?

Entrevistada: Exatamente, ora bem.

Entrevistadora: Uma área em que a conciliação seja mais difícil?

Entrevistada: Olha, eu vou, vou aproveitar que não sei se isso tem alguma coisa a ver ou não, mas vou aproveitar que...na Administração Pública acho que há uma falha muito grande que é no acolhimento dos colaboradores, aahhhh a forma como nós acolhemos quem entra deveria ser feita de outra forma. O que depois vai proporcionar, não é, esse, essa conciliação, mostrares o que é que tu podes ter aqui em termos...quer dizer também ficamos na mesma, não temos muito para oferecer, mas pronto...

Entrevistadora: Mas dentro do pouco que há...

Entrevistada: Dentro do pouco que há, esse acolhimento deveria ser feito de outra forma, pronto. É uma uma coisa que eu acho que temos muito, muito, muito entre outras, mas temos muito a melhorar.

Entrevistadora: Pronto, esse o teu exemplo, não é?

Entrevistada: Sim.

Entrevistadora: Recorres a alguma prática de conciliação?

Entrevistada: Então, todos os dias, então o que é que eu faço de conciliação...

Entrevistadora: Teletrabalho?

Entrevistada: Ah teletrabalho (risos) todos os dias (risos) eu estava a pensar noutra...bem não interessa.

Entrevistadora: Então usufruis do teletrabalho?

Entrevistada: Sim, do teletrabalho.

Entrevistadora: E consideras o teletrabalho então uma boa prática de conciliação?

Entrevistada: Sim, sim, não, não posso ...na minha opinião pessoal o teletrabalho ajuda imenso para alguns dias em casa, totalmente não...

Entrevistadora: Sim, totalmente não...a parte social também faz falta?

Entrevistada: A parte social faz muita falta, muita falta, sim se não, não teríamos entrevistas destas, não é?

Entrevistadora: Com certeza, super saudáveis e dinâmicas.

Entrevistada: Completamente. Queres ver a sorte é que já acabou...pausa...aí muito bom, espera, espera mais (palmas). A comunicação é um instrumento fundamental (risos) para promover a implantação de ideias sustentáveis, é um ponto muito importante.

Entrevistadora: A comunicação! Também é verdade!

Entrevistada: Mas é verdade! Porque é assim, nós, nós temos uma área de comunicação, temos a área, não temos política de comunicação porque isso passa também pelos Departamentos, pelos Dirigentes e promover essa situação toda...

Entrevistadora: Então, achas que a comunicação poderia ser uma área a ser instrumentada?

Entrevistada: A comunicação é um instrumento que devia ser mais valorizado mais implementado, sim. Sem dúvida, sem dúvida.

Entrevistadora: Que melhorias iam trazer essas práticas?

Entrevistada: Então essas práticas, deixa-te estar que és a seguir (gargalhada)

Melhorias para as práticas? Ah comunicação claro! Exatamente!

Entrevistadora: Iria quê? Valorizar o trabalho?

Entrevistada: O trabalho, o trabalhador, o desenvolvimento, o ambiente de trabalho, as ferramentas de trabalho, o o como se chama isto? Não é o clima, é o ...como é que se chama? A temperatura das salas, é tudo isso seria importante.

Entrevistadora: Os próprios trabalhadores se calhar existindo uma boa comunicação também existe uma melhor relação?

Entrevistada: Claro que sim, claro que sim, uma melhor relação entre Dirigentes, entre os colegas em si, acho que sim, sem dúvida alguma.

Entrevistadora: Pretende acrescentar mais alguma coisa sobre este tema?

Entrevistada: Não...eu agradeço por me teres escolhido para a tua entrevista (gargalhada)

Entrevistadora: Agora vamos tirar uma foto para recordação (riso)

Entrevistada: Uma foto (gargalhadas)

Entrevistadora: Olha, querida colega muito obrigada pela tua ajuda, vai ser importantíssima para terminar o meu trabalho. Obrigada! Muito obrigada!

Entrevistada: Nada, dispõe... não gosto nada disto (risos)

Entrevistadora: E pronto, está tudo. Obrigada! Beijinhos!

Entrevistada: Obrigada. Beijinhos (risos)

ENTREVISTA 7

Olá! Muito obrigada desde já te agradeço por disponibilizares um pouco do teu precioso tempo para a realização desta entrevista.

Esta entrevista é para a minha conclusão da dissertação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

O tema do trabalho é a conciliação da vida profissional com a vida familiar das mulheres no ISS.

Bom, assim damos início, então início à nossa entrevista. Obrigada!

Entrevistadora: Começo então por perguntar a tua idade?

Entrevistada: Bem tenho 42 anos.

Entrevistadora: O sexo?

Entrevistada: É feminino.

Entrevistadora: A tua função?

Entrevistada: Sou Assistente Administrativa.

Entrevistadora: Antiguidade na instituição?

Entrevistada: Desde fevereiro 2021.

Entrevistadora: Quais são as tuas habilitações académicas?

Entrevistada: Tenho o 12.º ano.

Entrevistadora: Qual é a tua área de formação?

Entrevistada: Ciências (Científico/Natural)

Entrevistadora: O que é para ti uma prática de conciliação?

Entrevistada: Para mim práticas de conciliação são práticas que facilitam a atividade profissional com a vida familiar.

Entrevistadora: Quais as práticas existentes?

Entrevistada: Teletrabalho, Jornada Contínua e horário flexível.

Entrevistadora: E consideras que estas práticas são eficazes no sentido de promover a conciliação?

Entrevistada: Ah sim, sim, todas, de alguma maneira, promovem com certeza uma melhor gestão do trabalho e da vida familiar.

Uma mais-valia é que facilita a vida familiar, permitindo assim, uma melhor qualidade de vida profissional e também da vida familiar.

Entrevistadora: Consideras que estas práticas beneficiam mais os homens ou as mulheres?

Entrevistada: Bem, na minha opinião penso que seja benéfica para ambos, no entanto, no meu entender serão as mulheres que mais usufruem, talvez por questões familiares, conciliação da vida profissional, com a familiar, melhor acompanhamento aos filhos ou aos pais, e até para terem as mulheres uma vida social mais participativa na sociedade.

Entrevistadora: Das práticas enunciadas acima, quais é que consideras melhores? Porquê?

Entrevistada: Penso que o teletrabalho é das práticas de conciliação mais eficazes já que é o único que promove uma poupança de tempo e de dinheiro relativamente às deslocações de e para o trabalho.

Entrevistadora: Qual a tua prática preferida? Porquê?

Entrevistada: Para mim penso que seja o trabalho em regime de teletrabalho, pois é com toda a certeza uma prática muito facilitadora e certamente conciliadora na vida mulheres.

Essencialmente, penso que proporciona uma vida mais calma, com um ritmo diário mais tranquilo, pois a questão dos horários dos transportes, a correria do dia a dia, por si só já é um fator de stress (risos)

Entrevistadora: Consideras o Teletrabalho como uma boa prática?

Entrevistada: Sim, com toda a certeza!! Sim, sim, o teletrabalho é certamente uma boa prática para a conciliação da vida das mulheres a diferentes níveis, seja ele pessoal, profissional, social...enfim.

Entrevistadora: Poderias descrever o seu dia a dia em termos de conciliação?

Entrevistada: Não sendo as minhas funções compatíveis com o teletrabalho, a jornada contínua é também uma boa prática de conciliação. Permite-me acompanhar o meu filho de uma forma mais descomplicada. A correria do dia a dia de tudo o que implica a gestão familiar com uma criança, torna-se um pouco mais fácil quando temos um pouco mais de tempo. Permite que a criança não fique tantas horas na escola, por exemplo. Em dias em que seja preciso despachar alguma coisa, faço-o antes de o ir buscar porque se torna mais rápido para depois ter tempo de qualidade para tratar dele (banhos, jantares, tpc, deitar, ...)

Entrevistadora: Poderia indicar uma área em que a conciliação seja mais difícil?

Entrevistada: Na área da saúde, por exemplo.

Entrevistadora: Poderia dar um exemplo?

Entrevistada: Nos hospitais, por exemplo.

Entrevistadora: **A que práticas recorre?**

Entrevistada: Ahhh neste momento a Jornada Contínua.

Entrevistadora: **Que outra prática acha que podiam ser implementadas?**

Entrevistada:

- Horário flexível na Jornada contínua;
- Creche e ATL no instituto;
- Creches e escolas protocoladas com o ISS.

Entrevistadora: Que melhorias iam trazer essas práticas?

Entrevistada: Não tendo ajudas externas e tendo o meu marido uma vida profissional muito ocupada, sou eu que faço a gestão da casa e do meu filho. Se houvesse a possibilidade de pôr o meu filho numa escola perto do ISS, facilitar-me-ia nas deslocações que faço para o ir levar e buscar à escola. Existe a possibilidade de colocar os filhos na escola da freguesia do local de trabalho, mas raramente há vagas.

Fechando a escola do meu filho em agosto, obriga-me a fazer férias nesse mês e nos dias em que já não tenho férias tenho de pagar colónias de férias para ter onde o deixar. Como a escola do meu filho fica num concelho diferente do meu local de trabalho, no feriado do concelho da escola esta fecha e tenho sempre muita dificuldade em arranjar alguém com quem o deixar. Deveria haver ATL no local de trabalho, ou perto, para colmatar estas situações das férias escolares ou eventuais fechos pontuais das escolas. Tendo a Jornada Contínua horário rígido, não me permite ajustar o horário para qualquer eventualidade que possa surgir.

Entrevistadora: Pretendes acrescentar mais alguma coisa sobre este tema?

Entrevistada: Assim de momento penso não ter nada a acrescentar...pausa..., mas na minha opinião, talvez em curto espaço de tempo, é provável que surjam evoluções ao nível da conciliação, e a pandemia veio realmente mostrar que o teletrabalho é, e continua a ser realmente uma prática eficaz, motivadora para os trabalhadores, ou seja, tem tudo para evoluirmos nesse sentido.

Entrevistadora: Mais uma vez, agradeço a tua disponibilidade e ajuda para a realização da entrevista. Obrigada!!

Entrevistada: Obrigada eu!! Alguma coisa que possa ajudar-te é só dizeres (risos).

ENTREVISTA 8

Olá! Obrigada por teres aceitado o meu pedido de entrevista.

Então, esta entrevista é para a minha conclusão da dissertação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que está praticamente a terminar. O tema do trabalho é a conciliação da vida profissional com a vida familiar das mulheres no ISS.

Damos assim dar início, então início, à nossa entrevista.

Entrevistadora: E pergunto qual a tua idade?

Entrevistada: Ora essa, tenho 38 anos.

Entrevistadora: O sexo?

Entrevistada: É feminino

Entrevistadora: Qual é a tua função aqui no ISS?

Entrevistado: Sou Técnica Administrativa.

Entrevistadora: O teu estado civil?

Entrevistada: Em união de facto.

Entrevistadora: Filhos a cargo?

Entrevistada: Não tenho...por enquanto (risos)

Entrevistadora: Antiguidade na instituição?

Entrevistada: Estou há 2 anos.

Entrevistadora: Habilitações académicas, quais são?

Entrevistada: Tenho Licenciatura.

Entrevistadora: Área de formação, qual é?

Entrevistada: Na área da Administração Pública.

Entrevistadora: O que é para ti uma prática de conciliação?

Entrevistada: É uma forma de quem trabalha, mas também tem responsabilidades no lar, de poder realizar os vários papéis de forma positiva/saudável.

Entrevistadora: Quais as práticas existentes?

Entrevistada: Teletrabalho, Licença para amamentação/aleitação, Estatuto Trabalhador-Estudante, horário em Jornada Contínua.

Entrevistadora: Considera que estas práticas são eficazes no sentido de promover a conciliação.

Entrevistada: Ah claro! Sem dúvida, sim, sim, com certeza que sim.

Ainda mais, nos dias de hoje, correria, stress, os filhos, sem dúvida alguma que são práticas que nos facilitam na vida diária das mulheres, em especial (risos)

Entrevistadora: Consideras que estas práticas beneficiam mais os homens ou as mulheres?

Entrevistada: Bem...Carla, olha, nos dias que correm e o que vejo à minha volta, os homens hoje em dia têm um papel muito mais participativo aos vários níveis, em especial ao nível familiar, portanto, faz com que nós mulheres tenhamos um pouco mais de tempo para nós mesmas, isto é, cuidarmos de nós, socializar, embora lá está continuemos ainda sobrecarregadas de tarefas, mas penso que já se vê com outros "olhos" a prática da conciliação.

Entrevistadora: Das práticas enunciadas acima, quais é que considera mais eficazes? Porquê?

Entrevistada: Olha, considero que o teletrabalho talvez seja a melhor forma de adaptar os horários quer laboral quer familiar, uma vez que se faz uma gestão mais eficaz do tempo, conseguindo adaptar o tempo de trabalho e o familiar.

Entrevistadora: Qual a sua prática preferida? Porquê?

Entrevistada: O teletrabalho, pois acho que é uma boa prática, facilitadora, por exemplo, o tempo de transporte pode ser aproveitado em trabalho, e que noto que quando estou a trabalhar em casa, portanto, em teletrabalho trabalha-se muito mais, há menos pausas, acaba por render mais. Por outro lado, e talvez o lado menos bom, ou positivo do teletrabalho, e lá está no meu ponto de vista, falta a parte de socializar...sabes acho muito importante a parte social.

Entrevistadora: Sim sem dúvida, aliás partilho da tua opinião, sem dúvida.

Entrevistadora: Considera o Teletrabalho como uma boa prática?

Entrevistada: Sem dúvida que a pandemia, reforçou a existência desta prática que, como foi comprovado em estudos recentes, teve uma adesão em muitas empresas que viram os seus funcionários felizes e a apresentar produtividade.

Entrevistadora: Poderia descrever o seu dia a dia em termos de conciliação?

Entrevistada: Para mim torna-se fácil conciliar uma vez que não tenho filhos, dispondo de mais tempo livre. Além disso, o horário flexível permite que a entrada e saída se adapte em função dos compromissos que tenha.

Entrevistadora: Poderia indicar uma área em que a conciliação seja mais difícil?

Entrevistada: Área hospitalar, comércio e restauração.

Entrevistadora: Poderia dar um exemplo?

Entrevistada: Para um polícia, enfermeiro, com horários rotativos/noturnos e muitas vezes completamente desfasados do companheiro/a, torna-se muito difícil gerir e conciliar a vida familiar e laboral.

Ou também, para um colaborador de shopping, com vários horários diferentes na mesma semana, e se tiver de cuidar de um filho, é muito complicado.

Entrevistadora: A que práticas recorre?

Entrevistada: Teletrabalho

Entrevistador: Considera o Teletrabalho como uma boa prática?

Entrevistada: Sem dúvida que a pandemia, reforçou a existência desta prática que, como foi comprovado em estudos recentes, teve uma adesão em muitas empresas que viram os seus funcionários felizes e a apresentar produtividade.

Entrevistadora: Que outra prática acha que podiam ser implementadas?

Entrevistada: Podia ser implementado o horário livre. Em que o trabalhador não fica restrito á prestação de um horário, mas apenas a realizar os objetivos propostos pela empresa. Claro que, considerando várias dimensões.

Entrevistadora: Que melhorias iam trazer essas práticas?

Entrevistada: Uma despreocupação no compromisso do cumprimento do horário, permitindo apenas o cumprimento dos objetivos propostos pela entidade empregadora.

Entrevistadora: Pretendes acrescentar mais alguma coisa sobre este tema?

Entrevistada: De momento, não tenho mais nada a acrescentar Carla.

Obrigada por me teres escolhido para ajudar no teu trabalho.

Entrevistadora: Obrigada eu!

Entrevistada: De nada Carla, foi um gosto (sorriso)

ENTREVISTA 9

Muito boa tarde, muito obrigada por ter aceitado o meu pedido de entrevista. Esta entrevista serve para a minha conclusão de dissertação do meu Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, estou mesmo na reta final e o qual pretendo concluir até e no máximo até final do ano. Desde já o meu muito obrigada. Vamos então dar início à nossa entrevista, as questões são simples, o tema do meu trabalho é a Conciliação da vida profissional com a vida familiar/ social das mulheres na Administração Pública, no meu caso é no ISS, IP., o meu local de trabalho, sendo um estudo de caso. Obrigada, mais uma vez.

Entrevistadora: Qual é a sua idade?

Entrevistada: 60 anos.

Entrevistadora: O sexo?

Entrevistada: Feminino.

Entrevistadora: A sua função no ISS?

Entrevistada: Diretora do Núcleo de Recursos Humanos do Centro Distrital de Setúbal

Entrevistadora: Antiguidade na instituição?

Entrevistada: Encontro-me no ISS desde 1 de outubro de 2016.

Entrevistadora: Quais são as habilitações académicas?

Entrevistada: Licenciatura.

Entrevistadora: Área de formação?

Entrevistada: Humanidades.

Entrevistadora: Setor de atividade?

Entrevistada: Recursos humanos, portanto é esta a área onde me encontro.

Entrevistadora: Número de colaboradores?

Entrevistada: Então neste momento somos 530 trabalhadores, mais 16 que se encontram em cedência de interesse público.

Entrevistadora: Localização geográfica?

Entrevistada: Em Setúbal.

Entrevistadora: Número de departamentos?

Entrevistada: Zero.

Entrevistadora: Percentagem de homens vs mulheres?

Entrevistada: Ora aqui estamos em grande vantagem, pois 10% são homens e 90% são mulheres.

Entrevistadora: As mulheres encontram-se em grande vantagem...

Entrevistada: Sem dúvida (risos)

Entrevistadora: O que é para a Dra. Ana uma prática de conciliação?

Entrevistada: Prática que promova, numa organização e, por isso, junto das pessoas que nela colaboram, a sua satisfação, motivação e bem-estar, gerando resultados muito positivos na produtividade e na qualidade do trabalho que desenvolvem, com reflexo, na prestação de serviços públicos mais eficientes e satisfatórios para o cidadão, em linha com o Pacto da Conciliação que integra o Programa 3 em Linha, de 2019, e a norma portuguesa NP 4552:2016.

Genericamente, no mundo do trabalho de hoje, a par de remuneração competitiva, são estas as questões que podem potenciar recrutamento qualificado e/ou a sua retenção.

Entrevistadora: Quais são as práticas existentes no ISS?

Entrevistada: As que decorrem do legalmente previsto.

- Promoção do teletrabalho; Horários Flexíveis; Horários de trabalho em regime de jornada contínua; crédito horário; acesso a formação, desenvolvimento de competências e prosseguimento de estudos; apoio psicossocial e de gestão do stress, entre outras.

Entrevistadora: Considera a Dra. Ana que estas práticas permitem uma efetiva conciliação?

Entrevistada: Estas práticas facilitam a ideia de melhor conciliar a vida profissional, familiar e pessoal, mas poderão ir mais além, constituindo-se como boas práticas.

Entrevistadora: Das práticas enunciadas acima, quais é que a Dra. Ana considera mais eficazes no sentido de promover a conciliação?

Entrevistada: A Promoção do teletrabalho; Horários Flexíveis; Horários de trabalho em regime de jornada contínua e crédito horário, parecem ser as mais eficazes e também as mais utilizadas.

Entrevistadora: E qual é que acha que são as práticas mais adotadas pelos trabalhadores? E porquê?

Entrevistada: Teletrabalho; Horários Flexíveis; Horários de trabalho em regime de jornada contínua; crédito horário.

Estas são as mais recorrentes e as que mais visivelmente promovem, no quotidiano dos trabalhadores e das trabalhadoras, impactos mais palpáveis.

Entrevistadora: E quais são as vantagens e desvantagens do teletrabalho no que respeita à conciliação?

Entrevistada: O teletrabalho tem-se revelado virtuoso em alguns aspetos, a saber: mitiga os impactos de absentismo de curta duração, para garantir assistência a ascendentes e/ou descendentes até aos 12 anos; aumenta a produtividade e a qualidade de certas tarefas que requerem níveis de concentração elevados, que os locais de trabalho em *open space* habitualmente não promovem; obriga e salienta níveis de autonomia e de responsabilidade mais elevados.

Não obstante, tem, em si, desvantagens que carecem de monitorização atenta, entre as quais: um exercício de coordenação de equipas por parte de cada chefia mais exigente, porquanto se torna necessário o desenvolvimento de estratégias de acompanhamento distintas para o trabalho realizado presencialmente e à distância, não colmatáveis, por si só, pelas novas ferramentas tecnológicas (Teams/zoom ou outras); maior isolamento do/a trabalhador/a em teletrabalho, com consequentes danos para a sua saúde e bem-estar psicológico, bem como pela potencial e paulatina perda de espírito de grupo e sentimento de pertença; uma escolha que tende a ser mais utilizada por pessoas do sexo feminino, pela perceção de que assim melhor se concilia o trabalho com as obrigações do cuidar, perpetuando-se e acentuando-se as desigualdades de género, ao invés de as combater; tendência para um prolongamento dos tempos de trabalho para além do expectável e previsto, numa maior e permanente disponibilidade para o trabalho, por se encontrar à distância de um clique, diluindo-se e, potencialmente, violando os tempos de descanso do/a trabalhador/a.

Entrevistadora: E que outras práticas acha que podiam ser implementadas?

Entrevistada: Há uma paleta de iniciativas, com maiores ou menores impactos financeiros para a organização, integradas em políticas de Responsabilidade Social, que poderiam ser consideradas como boas práticas, indo para além do legalmente estipulado.

Sem pretender ser exaustiva seguem-se algumas práticas conhecidas, que considero terem alguma exequibilidade no ISS, IP, designadamente no Centro Distrital de Setúbal, e que reforçam, de forma clara e inequívoca, que a organização considera e valoriza as suas pessoas, por serem os verdadeiros motores do seu negócio, apontando para um clima organizacional de excelência e promoção da igualdade de género:

*Desenvolvimento de workshops regulares de gestão do stress

*Promoção de atividades desportivas e culturais

*Protocolos com serviços de natureza variada, na área da educação, saúde e lazer:

- com benefícios extensíveis ao agregado familiar
- Programas de ATL e de férias para filhos/as de trabalhadores/as
- Serviços de apoio a idosos e outros dependentes

*Dispensa da prestação de trabalho no dia do aniversário

*Tarde livre no dia de aniversário de filho ou filha ou descendente a cargo

Entrevistadora: Reflexão final – Pretende acrescentar mais alguma coisa sobre este tema?

Entrevistada: De momento penso não ter mais a acrescentar, no entanto, penso que no futuro irá surgir mais desenvolvimento sobre este tema...aahhhh...é um tema muito importante e pertinente nos dias que correm, sem

Apêndice 4 - Visão da direção do departamento RH

<p>Conceito de conciliação</p>	<p>E3 – “Uma prática de conciliação é que as pessoas possam ter horários por exemplo, acho que é o mais importante, em que possam ter o seu trabalho mas também acautelar a sua vida familiar, nomeadamente se têm filhos para os poder ir buscar às creches ou às escolas para os poder acompanhar nas horas de estudo, portanto, por isso tem a ver mesmo com a vida familiar, as pessoas poderem estar aqui o tempo e fazer o seu horário, mas também poderem ir fazer a sua parte familiar com qualidade, dar qualidade á família. Acompanhar, o acompanhamento, o acompanhamento, mas tanto digo das crianças, mas também pode ser dos cônjuges, pode ser dos ascendentes muitas pessoas os têm também e não deixa de ser uma vida familiar, porque são, e, portanto, é as pessoas poderem acompanhar, poderem desenvolver, mas ao mesmo tempo acompanhar com qualidade os seus familiares.”</p> <p>E4 – “... por causa dos novos tempos e das novas realidades, práticas de conciliação são todas as práticas, todos os instrumentos que...do qual a entidade patronal se possa socorrer de forma a habilitar o trabalhador, a trabalhadora neste caso que é mais o objeto do seu estudo...com menos dificuldade conciliar a vida que tem em casa, as obrigações e as responsabilidades que têm enquanto mulher, enquanto mãe com as atividades e as responsabilidades que também têm no serviço. São dois papéis fundamentais, fundamentais até para a valorização da pessoa enquanto pessoa, é fundamental não abdicar de nenhum, não é, nem do papel de mãe e de esposa e de filha não é, porque agora também temos muito os nossos pais e avós para cuidar, mas sem perder a identidade e sem perder os objetivos pessoais, de lutar também profissionalmente por aquilo que quer e porque direito, portanto havendo a possibilidade de conciliar estas duas responsabilidades.... sou o mais possível a favor de todas estas medidas e desta conciliação...”</p>
--------------------------------	---

	<p>E9 – “Prática que promova... a sua satisfação, motivação e bem-estar, gerando resultados muito positivos na produtividade e na qualidade do trabalho que desenvolvem, com reflexo, na prestação de serviços públicos mais eficientes e satisfatórios... a par de remuneração competitiva, são estas as questões que podem potenciar recrutamento qualificado e/ou a sua retenção.”</p>
<p>Características da conciliação</p>	<p>E3 – “Eu considero que estas práticas têm realmente uma efetiva conciliação... não é o chamado reduzido, pode haver também se as pessoas assim o pretenderem, mas isso já o horário é reduzido, já são horários parciais ...não é proibitivo antes pelo contrário, é permitido se as pessoas preferirem em vez de 35 horas trabalharem 30 horas por semana, é claro que a remuneração tem a ver com isso, mas para conciliar, isso também é permitido, não é cortado esse direito às pessoas de terem horário parciais.”</p> <p>E4 – “...os meus filhos agora já são adultos e, portanto, já não me socorro delas, mas se tivesse havido no tempo em que eles eram mais pequenos, com certeza que me teriam dado muito jeito...”</p> <p>E9 – “...facilitam a ideia de melhor conciliar a vida profissional, familiar e pessoal, mas poderão ir mais além, constituindo-se como boas práticas.”</p>
<p>Quais as práticas mais adotadas pelas trabalhadoras?</p>	<p>E3 – “...é mais a jornada contínua...”</p> <p>E4 – “...claramente o teletrabalho... desde que foi o regulamento do teletrabalho aprovado, portanto qualquer pessoa ainda que não se enquadrasse nos requisitos do teletrabalho, pode pedir teletrabalho, por conveniência própria, sem qualquer justificação adicional, assim as funções sejam compatíveis, é de resto o único requisito que têm que preencher.”</p> <p>E9 – “...Teletrabalho; Horários Flexíveis; Horários de trabalho em regime de jornada contínua; crédito horário.</p>

	<p>Estas são as mais recorrentes e as que mais visivelmente promovem, no quotidiano dos trabalhadores e das trabalhadoras, impactos mais palpáveis...”</p>
<p>Vantagens e desvantagens do teletrabalho no que respeita à conciliação?</p>	<p>E3 – “...para mim são mais desvantagens do que vantagens, porque a desvantagem é que a pessoa habitua-se depois a estar mais isolada a estar mais só na sua bolha, ou seja, a nível social, as pessoas deixaram de socializar, e aqui no Instituto temos alguns casos assim, e que ainda hoje estão relutantes em regressar ao trabalho presencial.</p> <p>Há pessoas que durante a pandemia se habituaram tal maneira a estarem tão isoladas que agora voltar à normalidade está a revelar-se um problema, portanto na minha opinião, esta é uma das desvantagens do teletrabalho, a falta de contato físico e presencial entre as pessoas, pode afetar algumas pessoas de forma negativa.”</p> <p>E4 – “...à conciliação, muitíssimas, têm é que as funções serem compatíveis com o teletrabalho, isso é absolutamente fundamental...”</p> <p>E9 – “...virtuoso em alguns aspetos, a saber: mitiga os impactos de absentismo de curta duração, para garantir assistência a ascendentes e/ou descendentes até aos 12 anos; aumenta a produtividade e a qualidade de certas tarefas que requerem níveis de concentração elevados, que os locais de trabalho em <i>open space</i> habitualmente não promovem; obriga e salienta níveis de autonomia e de responsabilidade mais elevados.</p> <p>...desvantagens que carecem de monitorização atenta, entre as quais: um exercício de coordenação de equipas por parte de cada chefia mais exigente, porquanto se torna necessário o desenvolvimento de estratégias de acompanhamento distintas para o trabalho realizado presencialmente e à distância, não colmatáveis, por si só, pelas novas ferramentas tecnológicas (Teams/zoom ou outras); maior isolamento do/a trabalhador/a em</p>

	<p>teletrabalho, com consequentes danos para a sua saúde e bem-estar psicológico, bem como pela potencial e paulatina perda de espírito de grupo e sentimento de pertença; uma escolha que tende a ser mais utilizada por pessoas do sexo feminino, pela percepção de que assim melhor se concilia o trabalho com as obrigações do cuidar, perpetuando-se e acentuando-se as desigualdades de género, ao invés de as combater; tendência para um prolongamento dos tempos de trabalho para além do expectável e previsto, numa maior e permanente disponibilidade para o trabalho, por se encontrar à distância de um clique, diluindo-se e, potencialmente, violando os tempos de descanso do/a trabalhador/a.”</p>
<p>Práticas de conciliação no ISS</p>	<p>E3 – “...aqui essencialmente tem a ver com horários, portanto há também a questão do teletrabalho, mas isso depois poderemos ver mais à frente e ..., portanto enquadrar os horários, é os horários ahhh desfasados, é os horários hummm não é reduzidos, mas são específicos para que as pessoas possam fazer em vez de uma hora de almoço, por exemplo fazer meia hora...”</p> <p>E4 – “...no ISS temos toda uma modalidade de meia jornada, jornada contínua, portanto de horários de trabalho mais reduzidos do que as 7 horas normais de trabalho a que os trabalhadores estão obrigados, temos o horário flexível, portanto não há a obrigatoriedade de entrar até às 9h, portanto podem entrar até as 10h, podem sair a partir das 16h30m, portanto já é uma ajuda, muitíssimo, muitíssimo, muitíssimo...temos depois também agora o teletrabalho que é absolutamente fundamental e que veio também contribuir muito para esta flexibilização e harmonização da vida profissional com a vida familiar, portanto mesmo a mentalidade dos dirigentes que estão sempre abertos para uma qualquer exceção que não se enquadre em nenhum destes instrumentos, mas que estão recetivos e que podem sempre ser ajustados em função do caso em concreto e da pessoa em</p>

	<p>concreto...”</p> <p>E9 – “...Promoção do teletrabalho; Horários Flexíveis; Horários de trabalho em regime de jornada contínua; crédito horário; acesso a formação, desenvolvimento de competências e prosseguimento de estudos; apoio psicossocial e de gestão do stress, entre outras...”</p>
<p>Outras práticas acha que podiam ser implementadas?</p>	<p>E3 – “...pois eu não tenho ideia nenhuma, nós tentamos adaptar, há de certeza outras práticas, nós tentamos adaptar tudo... há de certeza outras práticas que nós ainda não adaptámos, mas a nossa tendência é tentar que haja sempre hummm uma conciliação da vida pessoal e familiar, ou profissional e familiar, nas suas vertentes, de forma a não prejudicar nem a parte profissional nem a parte pessoal da pessoa.”</p> <p>E4 – “...estamos sempre abertos... há sempre uma grande disponibilidade de as chefias em geral desta casa, olharem para a pessoa em concreto, para o caso em concreto e para dentro do enquadramento possível e da legalidade claro... podemos sempre adaptar e olhar para a pessoa e para as necessidades...”</p> <p>E9 – “...paleta de iniciativas, com maiores ou menores impactos financeiros para a organização, integradas em políticas de Responsabilidade Social, que poderiam ser consideradas como boas práticas, indo para além do legalmente estipulado.</p> <p>Sem pretender ser exaustiva seguem-se algumas práticas conhecidas, que considero terem alguma exequibilidade no ISS, IP, designadamente no Centro Distrital de Setúbal, e que reforçam, de forma clara e inequívoca, que a organização considera e valoriza as suas pessoas, por serem os verdadeiros motores do seu negócio, apontando para um clima organizacional de excelência e promoção da igualdade de género:</p> <p style="text-align: center;">*Desenvolvimento de workshops regulares de gestão do stress</p>

	<p>*Promoção de atividades desportivas e culturais</p> <p>*Protocolos com serviços de natureza variada, na área da educação, saúde e lazer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • com benefícios extensíveis ao agregado familiar • Programas de ATL e de férias para filhos/as de trabalhadores/as • Serviços de apoio a idosos e outros dependentes <p>*Dispensa da prestação de trabalho no dia do aniversário</p> <p>*Tarde livre no dia de aniversário de filho ou filha ou descendente a cargo...”</p>
<p>Pretende acrescentar mais alguma coisa sobre este tema?</p>	<p>E3 – “...Nem por isso, a única coisa é que eu digo é, venham mais ideias de boas práticas sobre a conciliação da vida familiar, porque isso é muito importante este tema, esta vertente, portanto venham mais, venham mais, venham mais que são bem-vindas.”</p> <p>E4 – “.... Nada, nada.”</p> <p>E9 – “De momento penso não ter mais a acrescentar, no entanto, penso que no futuro irá surgir mais desenvolvimento sobre este tema...é um tema muito importante e pertinente nos dias que correm, sem dúvida, sim.”</p>

Apêndice 5 - visão das trabalhadoras do departamento de RH

<p>Conceito de conciliação</p>	<p>E1 – “...que promova a satisfação dos trabalhadores, a valorização do seu trabalho, uma melhor qualidade de vida e gestão do tempo, tanto a nível pessoal como profissional.”</p> <p>E2 – “...na minha opinião, uma prática de conciliação é a partir do momento em que eu consiga manter um equilíbrio entre a minha vida profissional e a minha vida pessoal, sem que para tal haja prejuízo na minha remuneração.</p> <p>Penso que seria uma motivação para as trabalhadoras, não é? Neste caso que falamos especialmente em nós mulheres, mulheres, trabalhadoras, mães, domésticas...enfim...somos um pouco de tudo, e que tentamos de alguma forma (que por vezes não é nada fácil), conciliar as diversas vidas que temos, como a familiar, a profissional principalmente.</p> <p>dente.”</p> <p>E5 – “...eu acho que aquilo que é, é um bocadinho diferente do que depois do que se passa na prática. O que...o que devia ser não, não, não creio de todo que esteja, ahhh que esteja aqui a ser aplicado. Hummm...acho que deviam existir políticas sustentadas efetivamente de conciliação ahhh assentes num conjunto de coisas tão simples muitas vezes como um maior acompanhamento na parte familiar, inclusivamente para quem tem filhos, para quem não tem filhos e tenha familiares a cargo também, exatamente, ahhh, mas acho que há muita coisa que podia ser feita, sim, melhorada sim, sim.”</p> <p>E6 – “...Conciliação da atividade profissional com a vida pessoal e familiar. É uma prática, acho que é isso.”</p> <p>E7 – “...para mim práticas de conciliação são práticas que facilitam a atividade profissional com a vida familiar.”</p> <p>E8 – “É uma forma de quem trabalha, mas também tem responsabilidades no lar, de poder realizar os vários papéis de</p>
--------------------------------	--

	forma positiva/saudável.
Características da conciliação	<p>E1 – “...ter uma melhor gestão do meu próprio tempo, podendo assim, conciliar a minha vida profissional com a pessoal.”</p> <p>E2 – “...uma maior facilidade de conciliação de horários...”</p> <p>E5 – “...ora no fundo poderes gerir o teu trabalho conjugando com a tua flexibilidade de horário existentes, o teletrabalho sem dúvida...ganhas tempo por exemplo nas deslocações casa-trabalho e vice-versa...”</p> <p>E6 – “...ter oportunidade de gerir os meus horários dentro do permitido, claro...e essa flexibilidade já é muito boa...já dá para fazer ali alguns ajustes...”</p> <p>E7 – “...promovem com certeza uma melhor gestão do trabalho e da vida familiar.</p> <p>Uma mais-valia é que facilita a vida familiar, permitindo assim, uma melhor qualidade de vida profissional e também da vida familiar.”</p> <p>E8 – “...nos dias de hoje, correria, stress, os filhos, sem dúvida alguma que são práticas que nos facilitam na vida diária das mulheres, em especial...”</p>
Usufuis de alguma prática de conciliação?	<p>E1 – “Hummm...Bem na minha opinião penso que realmente o Teletrabalho é a melhor prática, embora como já referi não a utilize por opção própria.</p> <p>E2 – “Pessoalmente, e como já atrás referi a jornada contínua é a prática de conciliação que mais se adequa à minha vida profissional podendo assim, conciliar melhor e gerir a vida familiar, principalmente no que respeita aos horários escolares e as outras atividades envolventes da minha filha, e deste modo também poder dar um melhor acompanhamento familiar.”</p> <p>E5 – “.... É assim, ahhh atualmente na fase, na fase em que eu me encontro por estar praticamente em teletrabalho sempre, é muito, muito mais fácil, tenho a sorte de também o meu filho já ter 19</p>

	<p>anos, e, portanto, já não sinto tanto essa necessidade de conciliar, hummm, mas basicamente é muito facilitadora sim, sim.”</p> <p>E6 – “Ah teletrabalho (risos) todos os dias (risos) eu estava a pensar noutra...bem não interessa.”</p> <p>E7 – “Ahhh sim claro, neste momento a Jornada Contínua.”</p> <p>E8 – “Sim, tenho Teletrabalho.”</p>
<p>Consideras o Teletrabalho como uma boa prática?</p>	<p>E1 – “Sim considero, no entanto, e por opção não pratico.”</p> <p>E2 – “...O Teletrabalho é certamente uma boa prática para todos, para os trabalhadores e para a Empresa, ambos saímos a ganhar...”</p> <p>E5 – “Ahhh considero, a 100%.”</p> <p>E6 – “...na minha opinião pessoal o teletrabalho ajuda imenso para alguns dias em casa, totalmente não...”</p> <p>E7 – “Sim, com toda a certeza!! Sim, sim, o teletrabalho é certamente uma boa prática para a conciliação da vida das mulheres a diferentes níveis, seja ele pessoal, profissional, social...”</p> <p>E8 – “Sem dúvida que a pandemia, reforçou a existência desta prática que, como foi comprovado em estudos recentes, teve uma adesão em muitas empresas que viram os seus funcionários felizes e a apresentar produtividade.”</p>
<p>Práticas de conciliação no ISS</p>	<p>E1 – “Teletrabalho, jornada contínua, medidas de apoio à parentalidade, equipamento informático e acesso remoto...”</p> <p>E2 – “...temos a possibilidade de solicitar a prática do horário em jornada contínua, aliás eu pratico este horário, temos também o horário flexível, horário desfasado, entre outros...”</p> <p>E5 – “Desconheço...silêncio...hummm...existe. Não, obviamente que existe, não é? Claro que sim ahhhhhh, mas as mesmas estão sempre condicionadas aos serviços onde as pessoas estão afetadas, ou seja, se tiveres a sorte de estar numa área em que é permitido fazer, fantástico. Tens áreas onde não é permitido fazer, então</p>

	<p>aí...praticamente não existe...práticas de conciliação, nenhuma...”</p> <p>E6 – “...o horário flexível, portanto...”</p> <p>E7 – “...Teletrabalho, Jornada Contínua e horário flexível...”</p> <p>E8 – “...Teletrabalho, Licença para amamentação/aleitação, Estatuto Trabalhador-Estudante, horário em Jornada Contínua.</p>
<p>Benefícios</p>	<p>E1 – “...no meu ver sem dúvida que são as mulheres as que mais beneficiam destas práticas de conciliação, pois por norma são elas que levam os filhos à creche, os vão buscar, ou seja, que os acompanha e por isso, estas práticas serem benéficas para a conciliação da vida profissional com a vida familiar das mulheres essencialmente...”</p> <p>E2 – “...julgo que estas práticas beneficiam a ambos, uma vez que homens e mulheres poderão praticar estes horários e, para além do que, estamos a verificar o início de igualdades perante as tarefas a serem desempenhar quer pelos homens, quer pelas mulheres.”</p> <p>E5 – “...sim, sem dúvidas que são as mulheres as mais prejudicadas, que recaem mais obrigações digamos assim, se calhar não é o termo correto, mas sim, sem dúvida, sejam elas as domésticas, familiares entre outras, e digo isto por experiência própria...”</p> <p>E6 – “...olha, na minha opinião os dois lados, no entanto, acredito que na prática sejam muito mais facilitadoras para as mulheres. Hoje em dia, a questão dos horários flexíveis, o teletrabalho, são sem dúvida uma mais-valia para as mulheres, pois embora hoje em dia os homens tenham uma participação mais ativa na vida familiar e mesmo doméstica, infelizmente as mulheres são as mais sobrecarregadas. Depois, há os filhos, o apoio, o acompanhamento, que por norma ou maioritariamente é assegurado pelas mulheres, que são ainda esposas, algumas estudantes, enfim...são mulheres...”</p>

	<p>E7 – “...Bem, na minha opinião penso que seja benéfica para ambos, no entanto, no meu entender serão as mulheres que mais usufruem, talvez por questões familiares, conciliação da vida profissional, com a familiar, melhor acompanhamento aos filhos ou aos pais, e até para terem as mulheres uma vida social mais participativa na sociedade...”</p> <p>E8 – “Bem...Carla, olha, nos dias que correm e o que vejo à minha volta, os homens atualmente têm um papel muito mais participativo aos vários níveis, em especial ao nível familiar, portanto, faz com que nós mulheres tenhamos um pouco mais de tempo para nós mesmas, isto é, cuidarmos de nós, socializar, embora lá está continuemos ainda sobrecarregadas de tarefas, mas penso que já se vê com outros “olhos” a prática da conciliação.”</p>
--	--

Apêndice 6 - Citações relevantes

Categorias	Subcategorias	Citações
Práticas de conciliação em vigor na organização	Teletrabalho	E8 - "Teletrabalho, horário em Jornada Contínua..."; E9 - "Promoção do teletrabalho; Horários Flexíveis; Horários de trabalho em regime de jornada contínua..."
	Jornada contínua	E2 - "a prática do horário em jornada contínua, aliás eu pratico este horário"
	Ausência de práticas	E5 - "Desconheço...Não, obviamente que existe, não é? Claro que sim ahhhhhh, mas as mesmas estão sempre condicionadas aos serviços onde as pessoas estão afetadas, ou seja, tens áreas onde não é permitido fazer..."
Práticas de conciliação vividas pelas entrevistadas	Teletrabalho	E6 - "Eficaz é o teletrabalho ..."; E8 - "O teletrabalho, pois acho que é uma boa prática, facilitadora..."
	Jornada Contínua	E2 - "Aqui no ISS, IP, temos a possibilidade de solicitar a prática do horário em jornada contínua, aliás eu pratico este horário"; E5 - "na fase atual por força da pandemia o teletrabalho, e nesta fase em que eu me encontro estou praticamente em teletrabalho sempre, muito mais fácil"
	Programas de ATL e de férias para os filhos	E9 - "Há uma paleta de iniciativas...integradas em políticas de Responsabilidade Social...dispensa da prestação de trabalho no dia do aniversário"

Medidas a serem implementadas	das trabalhadoras	
	Horário livre	E8 - "Podia ser implementado o horário livre, em que o trabalhador não fica restrito á prestação de um horário..."
	Creches e escolas protocoladas com o ISS, IP.	E7 - "Fechando a escola do meu filho em agosto, obriga-me a fazer férias nesse mês..."

Anexos

Modelo de Gestão dos Recursos Humanos do ISS, IP



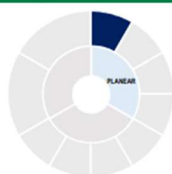
Implementação da CAF 2020 no Instituto da Segurança Social, I.P.



Modelo de Gestão dos Recursos Humanos do ISS, IP



Caraterização do Modelo



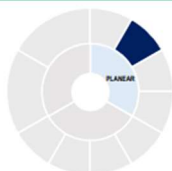
1. Estratégia do ISS, IP

Visa assegurar o modo como os trabalhadores podem contribuir para concretizar a estratégia do ISS, IP e o alinhamento de objetivos estratégicos, das Unidades Orgânicas e individuais/equipa - este item é tratado no âmbito do SIADAP.

Os objetivos SIADAP são concretizados através de reuniões entre chefias e os colaboradores. Quanto aos objetivos de equipas de projeto/melhoria recomenda-se a promoção de reuniões entre chefias por forma a identificar fragilidades no âmbito de concretização dos objetivos de equipa. Nestes casos, através da utilização de diagramas de Pareto e de ações de brainstorming, ou outras técnicas de resoluções de problemas, assegurar-se-á a difusão das melhores práticas, promovendo o envolvimento e sentido de pertença na equipa.



Caraterização do Modelo



2. Liderança e Gestão Estratégica

A liderança tem que ser exercida por todos os dirigentes do ISS, IP para que a gestão estratégica possa ser concretizada com eficácia.

Um dos pilares necessários para o efeito é a comunicação e assimilação dos referenciais (Propósito, Missão e Visão) do ISS, IP pelos trabalhadores, o que se considera amadurecido pois os "referenciais" estão bem difundidos através das ações previstas no plano de comunicação interno e externo.



Caraterização do Modelo



3. Gestão das Pessoas

A Gestão das Pessoas permite concretizar a Política de Recursos Humanos gerando equilíbrios entre as necessidades e as capacidades, o fomento da polivalência e do trabalho em equipa.

Determinante é a identificação de competências individuais e sua comparação com necessidades para alcançar a estratégia e posterior definição de Plano de Desenvolvimento Individual, o que hoje já é assegurado através do SIADAP dos trabalhadores, dos perfis de competências, os quais são atualmente objeto de uma ação de melhoria específica, o que pode ser reforçado através de técnicas de diagnóstico de necessidades, com pareceres individualizados por parte das chefias diretas

4. Formação e Desenvolvimento

Planear a realização das ações de formação e treino que permita o desenvolvimento individual – Tratado através do Plano de Formação



Caraterização do Modelo



5. Reforço de Competências

Reforçar competências e criar condições para assegurar o desenvolvimento individual através da realização das ações de formação e treino – Tratado através da concretização do Plano de

Formação. Estas duas últimas orientações vão ao encontro de um plano mais eficaz de atualização de conhecimentos, quer pelo uso da formação on job, quer atualização das ações de formação numa perspetiva de novos conteúdos e técnicas.

6. Empowerment

Dar autonomia e responsabilidade às pessoas de acordo com regras claras – Continuar a investir na formação dos dirigentes ex: liderança empowerment (dirigir vs liderar).



Caraterização do Modelo



7. Valorização e Reconhecimento

Manifestar apreço e reconhecimento pelos sucessos alcançados. Dar a conhecer as falhas sem criticar, mas apoiando os envolvidos para que possam melhorar.

Deve ser tratado através de formação dos dirigentes sobre “a capacidade de dirigir” (ex: nas formações de liderança dotar os dirigentes de técnicas que promovam o conceito de “reforço positivo” e de envolvimento interpessoal e de equipa).

8. Eficiência da Gestão

Comparar os objetivos do ISS, IP com os resultados alcançados SIADAP I – Tratado através do QUAR



Caraterização do Modelo



9. Medição da Performance e do Desempenho

Comparar os resultados individuais e de equipa com as metas estabelecidas e extrair conclusões – Tratado através do SIADAP.

Através desta ação verifica-se se a Política de Recursos Humanos está a ter sucesso através do cumprimento das metas de indicadores quer de performance do ISS, IP, quer do desempenho dos trabalhadores, indo para além do SIADAP. É importante, por exemplo, equilibrar a relação Volume de Trabalho/Número de Trabalhadores das diferentes Unidades Orgânicas do ISS, IP.

Recomenda-se a promoção de workshops anuais com as equipas por forma a identificar fatores de sucesso e insucesso na concretização dos melhores resultados e, por efeito de contágio, disseminar as melhores práticas nas outras Unidades Orgânicas, bem como a promoção de atividades de benchmarking para assegurar comparações com os melhores e desencadear novos ciclos de melhoria.





10. Refinamento e Melhoria

Analisar criticamente todas as etapas e extrair conclusões sobre o que pode/deve ser melhorado e como.

Deve ser promovido o uso sistemático das TARP (Técnicas de Análise e Resolução de Problemas).