

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL





Município de Armamar

Plano Municipal para a Igualdade e Não Discriminação

Agosto, 2025



ÍNDICE

Introdução	4 e 5
Legislação	6 e 7
Destinatários	8
Benefícios para as organizações, recursos humanos e sociedade	9 e 10
Exemplos de boas práticas que promovam a igualdade de género no trabalho	11 / 16
Exemplos de boas práticas para a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	17
Conclusão	18
Bibliografia	19

Introdução

Numa sociedade marcada pela crescente participação das mulheres no mercado de trabalho e por novas formas de reorganização familiar, torna-se urgente repensar a forma como o trabalho é estruturado, de modo a favorecer a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos/as trabalhadores/as.

Este é, sem dúvida, um dos grandes desafios da atualidade. Num contexto laboral cada vez mais exigente e acelerado, equilibrar responsabilidades profissionais com compromissos familiares nem sempre é uma tarefa simples.

O tema tem vindo a ser amplamente debatido, estando consagrado na Constituição da República Portuguesa o direito à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal (artigo 59.º, n.º I, alínea b)), que assegura a todos/as os/as trabalhadores/as o direito a condições de trabalho dignas, que permitam a realização pessoal e o equilíbrio com a vida familiar. A Constituição também reconhece a família como elemento essencial da sociedade, garantindo direitos relacionados com a maternidade, a paternidade e a proteção na parentalidade.

Fatores como a transformação tecnológica, o teletrabalho e as mudanças sociais vieram reforçar a necessidade de repensar os modelos laborais e de promover políticas flexíveis. A recente experiência da pandemia demonstrou de forma clara a importância de integrar a dimensão familiar e pessoal na organização do trabalho.

Promover a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal não é apenas uma questão individual, mas um compromisso coletivo que envolve famílias, entidades empregadoras e o Estado. Desde 1998, esta temática tem sido uma prioridade nas políticas públicas, refletida nos Planos Nacionais de Emprego e nas estratégias de igualdade de género.

Introdução (continuação)

Também a União Europeia alerta para a responsabilidade social das empresas, sobretudo desde a cimeira de Lisboa, em 2000, no quadro das reformas económicas e sociais da EU. Segundo as recomendações da UE, a análise dos resultados de uma empresa deverá ser realizada com base, não só nas margens de lucro, como também a qualidade de vida que proporciona aos/às seus/suas trabalhadores/as dentro e fora do local de trabalho. Assim, deve-se:

- ajudar os/as trabalhadores/as a conciliarem a vida profissional e familiar;
- ajudar as empresas a conservarem profissionais talentosos;
- promover a flexibilidade para empregadores/as e trabalhadores/as;
- promover a igualdade de oportunidades;
- gerar crescimento económico e beneficiar a sociedade no seu conjunto, sem esquecer as crianças e as pessoas que necessitam de cuidados prestados pelas famílias.

Este manual pretende suscitar a reflexão em torno da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, oferecendo orientações e boas práticas.

Legislação

A conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal é reconhecida tanto por instrumentos jurídicos europeus como pela legislação portuguesa como sendo um princípio essencial para a promoção da igualdade, bem-estar social, qualidade de vida e sustentabilidade demográfica. A mesma, engloba medidas relacionadas com as licenças parentais, regimes de trabalho flexíveis, proteção contra a discriminação, apoio institucional e práticas de boa gestão.

LEGISLAÇÃO EUROPEIA:

- ❖ **Diretiva (UE) 2019/1158** - conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores. Estabelece requisitos mínimos para licenças parentais, de paternidade, de cuidador, e para regimes de trabalho flexíveis. Objetivos incluem promover igualdade de género (homens e mulheres), auxiliar progenitores e cuidadores na gestão dos seus compromissos familiares e profissionais, e melhorar a participação das mulheres no mercado de trabalho.
- ❖ **Pilar Europeu dos Direitos Sociais** - Reforça o compromisso da UE com direitos sociais relacionados ao trabalho, entre os quais se encontra o equilíbrio entre vida profissional e familiar.
- ❖ **Outros instrumentos e políticas de suporte**
 - Resoluções do Parlamento Europeu que recomendam modernizar direitos relativos a licença, proteção social, modalidades flexíveis de trabalho, entre outros.
 - Carta dos Direitos Fundamentais da UE, que em alguns artigos consagra o direito à vida familiar/proteção da família e medidas relacionadas.

LEGISLAÇÃO E NORMAS PORTUGUESAS:

❖ **Constituição da República Portuguesa**

- O artigo 59.º (Direitos dos trabalhadores) prevê que todos os trabalhadores têm direito a uma organização do trabalho em condições socialmente dignas, de forma a permitir a realização pessoal e a conciliação da atividade profissional com a vida familiar.
- O artigo 67.º (Família) obriga o Estado a promover, entre outras medidas, condições que permitam essa conciliação.

❖ **Código do Trabalho** - prevê vários direitos de licenças: maternidade, paternidade, parental, adoção, assistência a dependentes, etc., assim como regimes de flexibilidade de horário ou redução do tempo de trabalho em certas circunstâncias.

❖ **NP 4552:2016 / NP 4552:2022** - Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Esta norma portuguesa estabelece requisitos para que organizações (públicas ou privadas) implementem e mantenham um sistema de gestão para promover a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. A versão mais recente, NP 4552:2022, incorpora melhorias, tendo em conta boas práticas, desafios como o teletrabalho, os cuidados não remunerados, desigualdades de género, entre outros.

❖ **Projetos e políticas públicas**

- Portugal Concilia: iniciativa do governo para mapear serviços de apoio à conciliação para quem cuida de dependentes, disponibilizando informação útil e comparativa.
- Medidas de queixas e de canais institucionais, como as queixas sobre recusa de horário flexível, tempo parcial etc., disponíveis através da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE).

Destinatários/as

O presente Manual tem como destinatários/as as entidades empregadoras, apresentando um conjunto de princípios, sugestões e exemplos de boas práticas, que pretendem sensibilizar para a adoção de medidas que fomentem a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Também tem como destinatários/as, ainda que de forma indireta, os parceiros sociais e os/as trabalhadores/as, ao dar a conhecer práticas que poderão solucionar os seus problemas em termos de conciliação entre a atividade profissional e a vida familiar.

Face à conjuntura atual, compete às empresas/organizações reavaliar e adaptar a organização laboral, integrando na sua gestão, políticas e boas práticas que fomentem a promoção da igualdade de género e a conciliação do trabalho com a vida familiar e pessoal dos/as seus/suas trabalhadores/as.

O futuro das empresas/organizações passa por equacionar soluções que permitam a flexibilização do tempo e da organização do trabalho, e a criação de serviços/medidas de apoio à vida familiar, tendo sempre presente que o bem-estar e a satisfação profissional dos/as trabalhadores/es trará benefícios no serviço por eles/as prestado e na qualidade do produto final.

Também a imagem das empresas/organizações sairá beneficiada, ao serem consideradas como exemplos, no que concerne às questões sociais e às práticas de cidadania. Uma empresa/organização socialmente responsável, integra voluntariamente boas práticas sociais, ambientais, laborais e económicas nas suas operações quotidianas e, permite a interação com todas as partes interessadas.

Benefícios para as organizações, recursos humanos e sociedade

Uma cultura organizacional, assente na promoção da conciliação entre a atividade profissional e a vida familiar, trazem benefícios para todos/as os/as intervenientes, organizações e recursos humanos:

- ❖ Aumenta a satisfação profissional e a motivação, e estimula a criatividade dos/as trabalhadores/as;
- ❖ Melhora a comunicação entre chefias e colaboradores/as, e permite o conhecimento dos objetivos e da cultura organizacional;
- ❖ Reduz o stress, ansiedade e riscos psicossociais;
- ❖ Facilita a introdução de novos métodos de trabalho e de novas tecnologias;
- ❖ Diminui a rotatividade de funcionários/as, o que se traduz em poupanças com o recrutamento de pessoal;
- ❖ Reduz os gastos na formação de novos/as trabalhadores/as na medida em que contribui para a fixação de recursos humanos qualificados;
- ❖ Aumenta a produtividade, na medida em que faz um planeamento dos tempos de trabalho mais ajustados às necessidades dos/as trabalhadores/as, o que evita ausências não previstas e não justificadas;
- ❖ Alarga e diversifica o leque dos/as potenciais colaboradores/as interessados/as em trabalhar numa organização que lhes oferece boas condições de exercício de uma atividade profissional em harmonia com as suas responsabilidades familiares;

Benefícios para as organizações, recursos humanos e sociedade (continuação)

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

Exemplos de boas práticas que promovam a igualdade de género no trabalho

I. MISSÃO E VALORES DA ORGANIZAÇÃO

- Inclusão do princípio da igualdade de género nos documentos estratégicos da organização, na visão, na missão, nos valores, nas políticas de qualidade, ambiente e segurança, nos códigos de ética e de conduta;
- Implementação de Planos de Ação para a Igualdade de Género;
- Tratamento de forma sistemática de toda a informação relativa aos recursos humanos da entidade desagregada por sexo.

2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

- Adoção de medidas de discriminação positiva em favor do sexo sub-representado no recrutamento e seleção;
- Promoção de forma sistemática de contratação de homens e mulheres para áreas onde estejam sub-representados/as;
- Promoção de uma representação mais equilibrada de homens e mulheres nas diversas categorias profissionais, principalmente nas de quadro de chefia, formalizando uma política que a enquadre.

Exemplos de boas práticas que promovam a igualdade de género no trabalho

(continuação)

3. APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA

- Promoção de ações de formação interna e de ações de sensibilização em igualdade de género que abranjam o maior número de trabalhadores/as dos diferentes níveis e categorias profissionais da entidade, inclusive para os cargos dirigentes;
- Inclusão do princípio da igualdade de género e não discriminação nos processos de formação profissional;
- Promoção do equilíbrio de homens e mulheres nos critérios de seleção para formação, dando prioridade à participação de homens e mulheres em ações de formação dirigidas a funções em que um dos sexos esteja sub-representado.

4. REMUNERAÇÃO E GESTÃO DA CARREIRA

- Adoção de medidas que reduzam na organização as disparidades salariais entre mulheres e homens;
- Adoção de medidas específicas que favoreçam a reintegração na vida ativa de trabalhadores/as que tenham interrompido a sua carreira por motivos familiares;
- Desenvolvimento de um modelo de gestão de competências que possibilite o desenvolvimento profissional de muitas mulheres, nomeadamente, a integração de mulheres em funções tradicionalmente masculinas e consequentemente o aumento da remuneração, permitindo ajustar o desvio salarial.
- Programas de gestão de competências orientados para a dessegregação profissional.

Exemplos de boas práticas que promovam a igualdade de género no trabalho

(continuação)

5. DIÁLOGO SOCIAL E PARTICIPAÇÃO DE TRABALHADORES E TRABALHADORAS E/OU SUAS ORGANIZAÇÕES REPRESENTATIVAS

- Promover o diálogo social com as estruturas representativas de trabalhadores e trabalhadoras em matéria de igualdade de género;
- Incluir nos mecanismos de avaliação de satisfação (clima social e organizacional) aos/às trabalhadores/as questões em matéria de Igualdade de Género e de Conciliação.

6. DEVER DE RESPEITO PELA DIGNIDADE DE MULHERES E DE HOMENS NO LOCAL DE TRABALHO

- Existência de mecanismo de participação e denúncia de ocorrências atentatórias da dignidade e da integridade das trabalhadoras e dos trabalhadores, nomeadamente de discriminação, assédio ou outras;
- Adoção de normas que assegurem o respeito pela dignidade de homens e de mulheres no local de trabalho e que os/as protejam em caso de comportamentos indesejados, manifestados sob a forma verbal, física, de índole sexual ou outra, criando igualmente medidas reparadoras;
- Existência de documentos e de mecanismos no domínio da ética e conduta (códigos, regulamentos, comissões...).

Exemplos de boas práticas que promovam a igualdade de género no trabalho

(continuação)

7. INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E IMAGEM

- Elaboração de um guia com as normas e mecanismos para a eliminação do sexismo na linguagem e a promoção de uma linguagem que reflita o princípio da igualdade de género, nomeadamente pela utilização de formas linguísticas que proporcionem uma comunicação mais inclusiva, através do recurso à especificação do sexo ou à neutralização ou abstração da referência sexual;
- Linguagem inclusiva nos documentos estratégicos da organização;
- Divulgação de informação sobre direitos e deveres dos/as trabalhadores/as em matéria de igualdade, não discriminação, parentalidade;
- Divulgação do Guia de Boas Práticas de Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal;
- Ações de divulgação orientadas para a promoção da igualdade de género.

Exemplos de boas práticas que promovam a igualdade de género no trabalho

(continuação)

8. CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA FAMILIAR, PROFISSIONAL E PESSOAL

- Benefícios diretos a trabalhadores e trabalhadoras e/ou seus familiares;
- Incentivo à partilha da licença de parentalidade entre o pai e a mãe;
- Organização do tempo e do local de trabalho que promova a harmonia entre a atividade profissional e a vida familiar e pessoal;
- Benefícios diretos a trabalhadores e trabalhadoras sob a forma de apoio financeiro;
- Celebração de acordos preferenciais que facilitem a conciliação trabalho-família;
- Criação de creches para facilitar a conciliação trabalho-família de trabalhadores/as;
- Proteção da parentalidade e assistência à família.

Exemplos de boas práticas que promovam a igualdade de género no trabalho

(continuação)

- Formas de organização do tempo de trabalho:
 - Flexibilidade de horário
 - Horário compactado num número reduzido de dias por semana
 - Trabalho a partir de casa/Escritório móvel
 - Teletrabalho
 - Banco de horas
- Benefícios diretos a trabalhadores e a familiares:
 - Apoios financeiros
 - Serviços de saúde, bem-estar e de gestão do stress
- Acupuntura, massagens, etc.
- Desenvolvimento de workshops 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 de trabalhadores
- Serviços domésticos
- Serviços de apoio a idosos e outros dependentes:
 - Serviços de transportes
 - Serviços de acolhimento de crianças nas instalações da empresa
 - Concessão de períodos de tempo de assistência a familiares – ascendentes, descendentes ou cônjuges – para além dos instituído na lei

Conclusão

A luta pela igualdade de género, no acesso ao emprego, nas condições de trabalho e no usufruto da parentalidade, fez surgir uma nova necessidade: a reorganização do trabalho para garantir a compatibilidade entre as responsabilidades profissionais, as familiares e o bem-estar pessoal.

Numa sociedade em constante evolução, com desafios diários, exigências dos mercados e novas formas de reorganização familiar, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, torna-se uma prioridade, exigindo flexibilidade e adaptações contínuas. Conscientes desta realidade, as organizações devem promover uma cultura organizacional que permita conciliar o exercício das competências profissionais com as competências familiares e pessoais. O princípio é claro: para ser um bom/boa profissional e alcançar os resultados pretendidos pela empresa, é importante que o/a trabalhador/a esteja em equilíbrio com a sua vida pessoal. Conciliar estas dimensões representa um desafio constante, que exige autoconhecimento e flexibilidade.

Este manual teve como propósito apresentar estratégias, reflexões e práticas que apoiem uma gestão mais harmoniosa do tempo e das prioridades, promovendo bem-estar e qualidade de vida.

Mais do que uma meta a ser alcançada, a conciliação é um processo contínuo de adaptação às diferentes fases e contextos da vida. Requer comunicação aberta, apoio mútuo, empatia e a capacidade de reconhecer limites - próprios e dos outros.

Ao colocar em prática as orientações aqui apresentadas, cada pessoa e cada organização pode contribuir para um ambiente mais saudável, produtivo e humano.

Bibliografia

- Guerreiro, M. d., & Pereira, V. L. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar. Manual para Empresas*. Lisboa: CITE. Disponível em: <https://cite.gov.pt/outras-publicacoes>
- Medidas para a Igualdade de Género. iGen – Fórum de Organizações para a Igualdade. Disponível em: https://forumigen.cite.gov.pt/medidas_para_a_igualdade_de_genero/
- Boas práticas de Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. Disponível em: <https://assedio.cite.gov.pt/o-que-e-o-assedio/boas-praticas-de-conciliacao-da-vida-profissional-familiar-e-pessoal/>

