

1 2 9 0



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Carolina dos Passos Reis Mescouto

Gestão da qualidade e a aplicação da NP 4552:2016 –
Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida
profissional, familiar e pessoal: Um estudo realizado na
Câmara Municipal de Cantanhede.

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no
âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Administração Público-Privada

Orientadora: Doutora Maria do Céu Colaço dos Santos

Coimbra, 2021

FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE D
COIMBRA



Carolina dos Passos Reis Mescouto

**Gestão da qualidade e a aplicação da NP 4552:2016 – Sistema de Gestão da
Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal: Um estudo realizado
na Câmara Municipal de Cantanhede.**

Quality management and the application of NP 4552:2016 – Management System for the
Reconciliation of Professional, Family and Personal Life: A case study in the Municipality
of Cantanhede.

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de
Coimbra no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Administração Público-Privada

Orientadora: Doutora Maria do Céu Colaço dos Santos

Coimbra, 2021

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Doutora Maria do Céu Colaço Santos, pela sua prontidão em aceitar ser a orientadora do presente relatório, bem como pelo tempo disponibilizado, incentivo, orientação e carinho a mim dispensados durante a elaboração do trabalho.

Em segundo lugar, o meu agradecimento aos meus chefes: Dr. João Machado e Dr.^a Teresa Paula, que me ensinaram sempre da melhor forma, desde os seus saberes técnicos, até os conhecimentos mais diversos. Meu agradecimento também vai à equipa da Divisão de Modernização, Inovação e Qualidade e outros colegas da Câmara que contribuíram muito para que meu período de estágio fosse leve e agradável.

Em terceiro, gostaria de agradecer à minha família, que em todos os dias me apoiou, vibrou e cada vitória, me sustentou em cada passo dado e torceu em cada etapa. Sem vocês, a conclusão dessa parte tão importante da minha trajetória profissional, jamais seria possível.

Em quarto, preciso deixar uma palavra de agradecimento aos meus queridos amigos, que de perto ou longe, estão sempre a torcer por mim.

Resumo

O Relatório Final de Estágio surge no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada, da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. O Estágio foi realizado na Câmara Municipal de Cantanhede, no ano letivo de 2020/2021. Este relatório é parte importante no encerrar de um importante ciclo da formação académica, porque proporcionou a oportunidade de aplicar de forma prática, conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso.

O presente Relatório de Estágio, tem como principal objetivo, demonstrar quais são as perceções das partes interessadas a respeito das práticas conciliatórias entre a vida profissional, a familiar e a pessoal que a Câmara Municipal de Cantanhede (CMC), oferece aos seus trabalhadores. Para o efeito, foi aplicado um questionário aos trabalhadores da CMC. É também objetivo deste Relatório referir quais as ações desenvolvidas no processo de aplicação das políticas constantes na NP 4552:2016, que rege o Sistema de Gestão Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. Norma esta que se baseia em princípios e valores que visam elevar os níveis de bem-estar, qualidade de vida e satisfação das partes interessadas em matérias de conciliação.

Este relatório recorre a uma metodologia mista, qualitativa e quantitativa, através de um estudo de caso, para estudar a satisfação dos funcionários da CMC relativamente às políticas implementadas pela Autarquia no que respeita à conciliação. Retira-se dos dados analisados que o direito à conciliação da vida profissional, familiar e pessoal é uma prática valorizada pela generalidade dos trabalhadores e estes encontram-se satisfeitos com as práticas de conciliação que a Câmara oferece, demonstrando que conseguem de forma tranquila, conciliar a vida profissional, familiar e pessoal.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; NP 4552:2016 – Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; Práticas amigas da família; Câmara Municipal de Cantanhede.

Abstract

The Final Internship Report comes within the scope of the Master's Degree in Public-Private Administration, from the Faculty of Law of the University of Coimbra. The Internship was held at the City Council of Cantanhede, in the academic year 2020/2021. This report is an important part of the end of an important academic training cycle, because it provided the opportunity to apply theoretical knowledge acquired during the course in a practical way.

The main objective of this Internship Report is to demonstrate the perceptions of stakeholders regarding the conciliatory practices between professional, family and personal life that the City Council of Cantanhede (CMC) offers its workers. For this purpose, a questionnaire was applied CMC's employees. It is also the purpose of this Report to refer to the actions developed in the process of applying the policies contained in NP 4552:2016, which governs the System for Conciliation of Professional, Family and Personal Life. This standard is based on principles and values that aim to raise the levels of well-being, quality of life and general satisfaction of stakeholders in matters of reconciliation.

This report uses a qualitative and quantitative methodology, through a case study, to study the satisfaction of CMC employees in relation to the policies implemented by CMC regarding the reconciliation. From the analyzed data, the right to reconcile professional, family, and personal life is a practice valued by most workers and they are satisfied with the conciliation practices that the Chamber offers, demonstrating that they can calmly reconcile professional, family and personal life.

keywords: Quality management; NP 4552: 2016 - Management System to Reconcile Professional, Family and Personal Life; Family-friendly practices; Municipality of Cantanhede.

Lista de abreviaturas

AP -Administração Pública

CRP – Constituição da República Portuguesa

GQ - Gestão da Qualidade

INE -Instituto Nacional de Estatística

NPM - *New Public Management*

OCDE -Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico

SGC -Sistema de Gestão da Conciliação

INDÍCE

Agradecimentos	3
Resumo	4
Abstract.....	5
Lista de abreviaturas	6
ÍNDICE DE TABELAS	9
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Estrutura do relatório	12
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1. Introdução	14
2.2. Gestão da Qualidade	14
2.3. Qualidade do serviço	16
2.3.1 Qualidade de serviços na Administração Pública	19
2.3.2 A qualidade das pessoas – capital humano (competências hard e soft).....	20
2.4. Gestão da Qualidade e cultura organizacional.....	24
2.5. Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal	27
2.6. Normas base para o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida pessoal, familiar e pessoal.	30
2.6.1. Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis: NP 4522:2014.....	30
2.6.2. Norma Portuguesa 4552:2016 – Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.....	31
2.6.3. Fases do processo de implementação do Sistema de Gestão da Conciliação	32
CAPÍTULO III – UM ESTUDO DE CASO NA CÂMARA MUNICIPAL DE CANTANHEDE.....	35
3.1. Introdução	35
3.2. Identificação da entidade acolhedora	35
3.3. Estudo de caso	37
3.3.1. objetivos.....	37
3.3.2. metodologia	37

3.3.3. Instrumento de medição.....	37
3.3.4. Amostra	38
3.4. Apresentação dos Resultados.....	38
3.4.2. Percepções dos trabalhadores sobre a conciliação no seu dia-a-dia:	42
3.4.3. Percepções dos trabalhadores sobre as práticas disponíveis na Câmara em matéria de conciliação:	44
3.4.4. Percepções dos trabalhadores sobre as práticas não disponíveis na Câmara em matéria de conciliação:	46
3.5. Resultados da análise qualitativa.....	47
3.5.1. Instrumento de medida	47
3.5.2. Categorização.....	48
3.5.3. Amostra	49
3.6 Análise e Discussão de Resultados	49
3.6.1 Análise e interpretação de resultados	59
3.6.1.1. Categoria A - Sugestões.....	60
3.6.1.2. Categoria B - Elogios.....	60
3.6.1.3. Categoria C - Reclamações	61
3.7. Conclusão	61
CAPÍTULO IV- CONCLUSÕES.....	63
Implicações para a Administração Pública.....	64
Limitações	65
Direções para trabalhos futuros	65
BIBLIOGRAFIA	66
APÊNDICES.....	74
ANEXOS	83

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Perceção dos trabalhadores sobre a forma que a CMC encara a Conciliação	40
Tabela 2 – Perceção dos trabalhadores sobre a Conciliação no seu dia-a-dia	42
Tabela 3 – Perceção dos trabalhadores sobre as medidas de conciliação <u>disponíveis</u> na CMC.....	44
Tabela 4 – Perceção dos trabalhadores sobre outras medidas de conciliação <u>não disponíveis</u> na CMC.....	46
Tabela 5 - Categorização: pergunta aberta do questionário e descrição dos objetivos	49
Tabela 6 - Análise das respostas – Categoria A (Sugestões)	50
Tabela 7 - Análise das respostas – Categoria B (Elogios)	58
Tabela 8 - Análise das respostas – Categoria C (Reclamações)	59
Tabela 9 - Resumo dos resultados da polarização	59

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A humanidade, que caminhou sempre a evoluir, tem estado a aprender e a reinventar-se em vários âmbitos e dimensões. Desta forma, com os contornos adquiridos através do tempo, modificaram-se também as configurações do mercado de trabalho. Durante muitos anos, as características laborais em vários setores da economia têm sido discutidas, como os direitos trabalhistas, remuneração, horas de trabalho, benefícios, entre outras (Mendes, 2015). A conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal tem se projetado de forma relevantes nestas discussões, na agenda política mundial, europeia e nacional, tornando-se uma das prioridades também na prossecução das políticas de igualdade de género (INE, 2018). Podem ser citadas como exemplo disto, a aprovação da Resolução do Parlamento Europeu de 13 de setembro de 2016, que criou melhores condições para o equilíbrio da vida profissional e pessoal, e a diretiva do Parlamento Europeu, que estabelece direções para o caminho da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores, proposta em 26 de abril de 2017 (INE, 2018). A crescente participação feminina no mercado de trabalho, não só em Portugal, mas também no mundo, faz com que esta abordagem seja além de importante, necessária. Assim, os regimes de trabalho não só assumiram novos moldes, como as configurações de apoio parental também, onde, diferentemente do que ocorria no passado, os homens têm assumido cada vez mais o papel de pai presente na educação e desenvolvimento dos filhos e na participação dos cuidados aos dependentes (INE, 2018). Antigamente, as mulheres não participavam de forma tão significativa no mercado laboral, por isso, estes temas que não eram debatidos no mercado de trabalho composto na sua maioria pelo género masculino. Com estas mudanças as questões de conciliação entre trabalho e família têm sido amplamente discutidas (NOVA SBE, 2018). Os cuidados aos dependentes, sendo estes descendentes ou ascendentes, que antes ficavam indiscutivelmente a cargo das mulheres, hoje passam a ser também responsabilidade do homem. A sobrecarga das mulheres, a jornada dupla de trabalho e o acúmulo de tarefas potencializam a necessidade destas discussões sobre desequilíbrio de género (Faria, 2017). Portanto, a necessidade de um ambiente de trabalho mais justo e acolhedor, a urgência de equilíbrio entre vida pessoal, familiar e profissional mudaram a natureza do local de trabalho, o que torna necessária a discussão de práticas que ajudem tanto no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, como ações que busquem equilibrar os papéis de homens e mulheres, no âmbito profissional e no âmbito familiar.

Assim, este tema amplamente discutido atualmente, alcançou maiores projeções, nas expectativas dos atuais trabalhadores e naqueles que procuram ingressar no mercado de trabalho. Choudhury, Foroughi & Larson (2021) explicam que existe de facto uma tendência dos trabalhadores se disporem a trocar os aumentos nos salários por benefícios não monetários. Choudhury et al. (2021) explicam que as políticas mais flexíveis e conciliatórias são percebidas de uma forma valiosa pelos funcionários, demonstrando numa pesquisa realizada que os trabalhadores estariam dispostos a aceitar salários em média 8% mais baixos em troca de um trabalho mais flexível, porque nesta opção, os trabalhadores poderiam priorizar as suas responsabilidades e melhor gerir o seu tempo livre (Choudhury et al., 2021). Sendo a conciliação uma prática percecionada de forma positiva pelos empregados (NOVA SBE, 2018), também acaba por se tornar numa necessidade as organizações se adequarem de forma mais conveniente às necessidades do mercado empregador.

Um estudo que procurou saber a importância da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal, demonstrou que 81% das empresas que foram estudadas, consideram importante ter uma certificação que se enquadre no Sistema Português da Qualidade (Castro & Pinto, 2011). O mesmo estudo demonstrou que em geral, as organizações de Portugal, consideram as certificações fundamentais no que tange a credibilidade e reconhecimento da organização no mercado nacional e internacional. As normas de Gestão da Qualidade desempenham um papel importante não só na vantagem competitiva, mas também têm a finalidade de encontrar soluções para problemas recorrentes, como o desperdício, o absentismo, as falhas e, principalmente, a diminuição da produtividade (Gomes, 2011). Uma organização pública que tenha uma política de conciliação, apesar de não se beneficiar diretamente de vantagens competitivas no quesito da competição no mercado, pode beneficiar-se no que tange à satisfação e produtividade dos trabalhadores, e conseqüentemente, nos serviços oferecidos à sociedade. Desta forma, a Administração Pública também tem se valido das vantagens de um sistema certificado. Exemplo disto, é a Câmara Municipal de Cantanhede, que tem certificação pela norma ISO 9001 desde 2008 (Câmara Municipal de Cantanhede, 2019) e agora, decidiu adequar-se à política da qualidade no âmbito da NP 4552:2016, que versa sobre a Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. Esta norma além de orientar as organizações que desejam obter a certificação, também procura definir políticas orientadas para o Sistema de Gestão da Conciliação.

Assim, o relatório de estágio para a conclusão do Mestrado em Administração Público-privada, tem o objetivo de demonstrar o que foi aprendido e absorvido durante a época de estágio e demonstrar partes do um processo de adequação da Autarquia ao Sistema de Gestão da Conciliação. O objetivo precípua do estágio foi de observar e compreender as práticas da Gestão Qualidade dentro da Administração Pública, e mais especificamente, como a Câmara Municipal de Cantanhede as desenvolve. Assim, objetivando a aplicação dos conhecimentos e competências teóricas e práticas obtidas ao longo do mestrado, bem como aprofundar conhecimentos importantes no que diz respeito às políticas de Qualidade que podem ser desenvolvidas dentro de uma organização. Através desse aprendizado, foi também desenvolvida uma das fases do processo de aplicação da política da NP 4552:2016 – Sistema de Gestão da Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, na Autarquia, com objetivo global de identificar as necessidades, expectativas e a satisfação das partes interessadas em matéria de Conciliação.

1.1. Estrutura do relatório

Este Relatório de Estágio está configurado da seguinte forma: No capítulo I faz-se a introdução ao tema, referindo o contexto do trabalho e objetivos; faz-se a contextualização que se insere nas práticas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. O Capítulo II é dedicado à revisão bibliográfica, a respeito do tema do trabalho, abordando-se temáticas relativas à forma como a Gestão da Qualidade se insere na Administração Pública, de que forma a Qualidade serve de base para a eficiência e eficácia organizacional e melhora a cultura organizacional, referindo-se, ainda, a importância dada às pessoas e às questões que rondam as práticas de Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. O capítulo III será dedicado a um estudo de caso. Neste capítulo, será identificado o local de estágio e aplicado um estudo de caso com o intuito de conhecer e analisar as práticas e percepções de melhoria por parte dos trabalhadores da Câmara Municipal de Cantanhede relacionadas à implementação da norma NP 4552:2016. Para o efeito foi aplicado um inquérito aos trabalhadores para entender de que forma concebem as práticas de conciliação que a Câmara oferece aos seus trabalhadores, parte importante do processo de certificação. Seguidamente, apresentam-se as conclusões referindo as vantagens que a organização pode obter no momento que desenvolve políticas amigas das famílias.

Por fim, no Capítulo IV, far-se-á uma conclusão geral do trabalho desenvolvido, notando as implicações para a administração pública, as limitações deste trabalho e direções para futuras pesquisas.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução

Além das mudanças evolutivas mais comuns provocadas pelo avanço tecnológico, a globalização ainda promove novas formas de (r)estruturação de mercado, incentivando a uma boa governação e a uma honesta e transparente competitividade e sustentabilidade (Sá, 2017). Ensinam Pereira, Filho, Quelhas, Bonina, Vieira & Marques (2017) que estas novas práticas têm relação causal com um nova perspectiva global e anseios da sociedade para o debate de novos assuntos, como as mudanças climáticas, uma democracia participativa, a igualdade de género e as mudanças nas relações económicos. Como resposta a estas mudanças, a Administração Pública (AP) também sofreu influência começando a propor assim uma menor intervenção do aparelho estatal, o controle fiscal e a aplicação de práticas empresariais na organização pública (Pereira et al., 2017).

À semelhança de outros países do ocidente, Portugal tem desenvolvido um maior interesse na reforma administrativa. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 1996) a maneira com que o país vem lidando com a reforma da Gestão Pública pode ser descrita como um movimento, onde, independentemente das mudanças políticas e linhas partidárias, há uma orientação geral para o desenvolvimento de um novo comportamento na AP (Rocha & Araújo, 2007). Por isso, Siqueira & Mendes (2009) explicam que a Gestão da Qualidade (GQ) pode ser uma das ferramentas fundamentais para uma melhoria contínua dos processos e da gestão dos recursos, incluindo o envolvimento do indivíduo na organização em que trabalha, desde as suas mais simples atividades até aos seus objetivos principais.

Assim, o presente capítulo tem intenção de introduzir tal disciplina, explicando como esta influencia na hora de melhorar aspetos importantes a serem controlados na Administração Pública. Abordando ainda outros temas de grande importância para o resultado final do presente trabalho.

2.2. Gestão da Qualidade

A Qualidade pode estar relacionada com as perceções de cada indivíduo sobre diversos fatores relacionados a um produto que adquiriu ou serviço que lhe foi prestado.

Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez & Costa (2012) ensinam que a Gestão da Qualidade Total pode ser definida como a busca para alcançar e manter a qualidade dos produtos/serviços com a manutenção da melhoria contínua do processo, atuando na prevenção de erros em todos os níveis, funções e atividades da organização, com o objetivo de atingir ou até exceder as expectativas dos clientes. Já Juran (1995) define a Qualidade como a adequação ao uso. A busca em satisfazer as necessidades do cliente/utente da melhor forma, é o que pode ser considerado como Qualidade, por isso, se a organização não se debruçar a melhorar todas as variáveis que compõem o serviço, dificilmente sairá da estagnação (Teixeira, Teixeira, & Sousa, 2006). Assim, é essencial a necessidade da Instituição se manter atenta à qualidade externa e interna, tendo como foco também os colaboradores, que necessitam de condições estruturais e psicológicas para atingir os objetivos propostos pela Gestão da Qualidade (Schmidt, Veit & Peratz, 2020).

Nos últimos anos, a Administração Pública tem sido alvo de várias reformas, como a adoção de maior flexibilidade, maneira de gerir processos e nova relação entre administração e cidadão/utente (Baptista, 2017), sendo a maioria destas mudanças, a observação do fracasso das hierarquias inflexíveis, que consistiam em um sistema repleto de complexidades, regras e procedimentos altamente formais e centralizados. O movimento da Qualidade caminhou não só no sentido de mudar paradigmas antes consolidados, mas também, de gerar meios de incentivar as boas práticas da Qualidade. Exemplos disto são os certificados e prémios de qualidade. Para Kohl & Oliveira (2012) a certificação ISO 9001 é o modelo de certificação que mais se adequa às organizações públicas, pois apesar de não ter sido criada especificamente para os serviços públicos, pode ser aplicada nas mais variadas organizações. É justamente a possibilidade de flexibilizar a normas ISO para o setor público que justifica as razões para não duvidar de que os instrumentos da Qualidade sejam aplicáveis à Gestão Pública.

A *New Public Management*¹ (NPM) além de aplicar os modelos de gestão da iniciativa privada, agora repensa em práticas antigas e foca nos conceitos de empreendedorismo, reestruturação e reinvenção (Caetano, 2015, p.19) estando atenta às relações de trabalho, objetivando a mudança de gestão, inclusive de pessoas, e obtendo

¹A NPM envolve uma tentativa de implementar ideias de gestão do setor empresarial e do setor privado nos serviços públicos, assim, a Nova Gestão Pública nada mais é do que a aplicação da racionalidade empresarial baseada em princípios de concorrência e mercado, aplicada à Administração Pública (Pereira et al., 2017).

resultados diferenciados de forma relevante em relação à produtividade que influencia (Siqueira & Mendes, 2009). Nesta linha, Siqueira & Mendes (2009) explicam que a Gestão da Qualidade pode ser uma das ferramentas fundamentais para envolver o indivíduo na organização em que trabalha, desde as suas mais simples atividades, até aos seus objetivos.

2.3. Qualidade do serviço

As definições de serviço, de acordo com Miranda (2017) não se afiguram atualmente de forma muito fácil. No entanto, os conceitos de serviço aparecem muitas vezes associados a *“desempenhos difíceis de tangibilizar, a experiências de difícil ou mesmo impossível reprodução, em que a interação colaborador-cliente está dependente de toda uma série de fatores”* (Miranda, 2017, p.15). Já para Silva, Kovalesk & Gaia, (2011, p. 142) *“em geral os serviços, podem ser definidos como atos, esforços ou desempenhos”*. A característica de intangibilidade também é muito utilizada para definir o que é um serviço, mas esta revela-se insuficiente, já que alguns dos elementos que compõe a realização de serviços são tangíveis (Miranda, 2017, p.15). Assim, também entendem Teixeira et al. (2006) que os serviços podem ser baseados em máquinas/equipamentos e em pessoas/profissionais e através destes aspetos concretos é que o serviço se concluirá de forma intangível. Para o professor Grönroos (1984), o serviço apesar de ser basicamente imaterial, pode ser caracterizado como uma atividade em que a produção e o consumo ocorrem na maioria das vezes em simultâneo, onde a sua prestação já se inicia pela própria solicitação do consumidor (Silva et al., 2011) demandando um alto envolvimento do usuário no processo de consumo (Grönroos, 1984). Por isso, o que acontece durante estas interações é o que impacta na forma como o consumidor percebe e avalia o serviço.

Ainda para Grönroos (1984), o resultado técnico destas interações, que é o serviço que o consumidor tem como resultado, pode ser analisado de forma isolada, tratando-se apenas de uma avaliação da qualidade técnica. No entanto, nesta mesma relação de consumo, o consumidor poderá encontrar muitas atividades e características para observar e qualificar. Eberle (2014) afirma que existem duas dimensões no que toca a qualidade dos produtos, que também se encaixam na natureza de serviços, sendo elas: desempenho (objetivo primário dos clientes) e qualidade percebida (percepções do cliente durante o processo de utilização dos serviços).

Assim, é razoável afirmar que a avaliação sobre a qualidade do serviço basear-se-á

em toda a sua experiência, onde o consumidor avaliará o serviço comparando a experiência que esperava ter, com a que de facto teve. *“Assim, a qualidade do serviço depende de duas variáveis: serviço esperado e serviço percebido”* (Grönroos, 1984, p.37, tradução própria). Gibson (2003) explica também que a qualidade, por ter carácter subjetivo, é muito variável entre culturas, pessoas e nichos, por isso, a perceção da qualidade dá-se através da aptidão do serviço/produto ao seu uso/consumo de forma particular. Assim, Silva et al. (2011) e Gianesi e Corrêa (1996), lembram que, basear a definição da qualidade nas expectativas do consumidor pode ser um problema, já que as expectativas são subjetivas. Por este motivo, é preciso debruçar-se e entender a qualidade do serviço do ponto de vista de quem o utiliza. *“Uma vez reconhecendo a necessidade de mudança, as organizações darão maior importância aos processos de negócios com impacto direto na lucratividade e crescente importância do cliente. Para serem eficazes hoje, as organizações devem ser capazes de definir, analisar, implementar, medir e controlar os processos”* (Dădârlat & Dumitraşcu, 2015, p.80, tradução própria)

No que diz respeito às características dos serviços Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985, p.42) definem-nas em: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade, considerando os serviços mais complexos na sua medição relativamente aos produtos. Um dos instrumentos mais utilizados para medir a Qualidade do serviço é o SERVQUAL, desenvolvido inicialmente por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988, p.23), e que se baseia na diferença entre a perceção e as expectativas dos clientes. Este instrumento consiste num questionário que engloba 22 perguntas fechadas com intenção de medir 5 dimensões.

A saber:

- **Tangibilidade**, consistindo em aspetos físicos, instalações, apresentação dos funcionários e facilidades;
- **Confiabilidade**, baseia-se em executar o prometido de forma precisa e confiável.
- **Capacidade de resposta**, é a capacidade de responder ao pedido do cliente de forma imediata, e à disponibilidade dos funcionários em ajudar e dar informações sobre o serviço.
- **Garantia**, é o comportamento dos funcionários no sentido de inspirar confiança e cortesia.

- **Empatia**, é a possibilidade de responder de forma diferenciada e individual à pergunta de cada um dos clientes, entendendo a necessidade de cada um.

A avaliação da qualidade dos serviços tem sido muito utilizada como ferramenta estratégica, pois *“permite que uma empresa se diferencie de outras numa indústria de serviços competitiva”* (Kant & Jaiswal, 2017, p.414, tradução própria) sendo considerada de grande importância na vantagem competitiva das empresas, já que é de consenso comum que a qualidade do serviço se refere ao grau de excelência do serviço e da sua performance. Quando duas organizações de setores de serviço forem comparadas na prestação de serviços similares no mercado, na maioria das vezes, o consumidor/cliente tem preferência por aquela que fornece um serviço de qualidade.

Um ponto importante a destacar, é a consistência da qualidade do serviço, que também depende da qualificação da mão de obra e da sua dedicação, que por sua vez, é motivada pela satisfação dos trabalhadores dentro da organização empregadora (Silva et al., 2011). O mesmo autor defende que a mão de obra é um fator mais variável e, por isso, o serviço oferecido é mais difícil de padronizar do que os oferecidos por máquinas. Contudo, esta variabilidade da mão de obra também pressupõe uma maior suscetibilidade para apresentar:

Não apenas as pessoas que prestam serviços diferem uma das outras quanto as suas atitudes, personalidades e habilidades nos serviços, mas o mesmo prestador de serviço pode fornecer diferentes níveis de qualidade de serviço de um cliente para outro, dependendo da atitude em particular do cliente, da complexidade do serviço solicitado, do cansaço do prestador de serviço ou dos problemas pessoais (Silva et al., 2011, p.146).

Por fim, os autores complementam que a competência no serviço é uma das bases da construção de confiança entre cliente e empresa, porque a qualidade e competência são difíceis de serem encontradas, fazendo com que a clientela se ‘prenda’ a ela quando a encontra, já que muitas empresas podem oferecer a mesma técnica, no entanto, não a mesma excelência (Silva et al., 2011). Por isso, o foco da gestão também deve ter uma especial atenção à gestão de recursos humanos, porque os trabalhadores podem ser o diferencial competitivo entre organizações.

2.3.1 Qualidade de serviços na Administração Pública

Correia & Mendes (2018), esclarecem que as organizações de caráter público buscam que os serviços fornecidos sejam de qualidade e ainda, direcionados às necessidades da comunidade, diferente das organizações privadas, que têm o lucro como principal objetivo. Deming (1986) quando explica a Administração Pública, lembra que estas não buscam um mercado e, por isso, devem prestar de forma econômica um serviço descrito na lei, procurando o destaque pelo serviço bem executado. O que pode-se perceber através da análise da evolução da Gestão da Qualidade na Administração que leva as práticas do setor privado para o público, tem como fator incentivador a busca da prestação de um serviço de maior qualidade, mas também, que antecipe as necessidades dos usuários dos serviços, tendo como base o processo de melhoria contínua (Correia, Mendes & Lopes, 2019). Os mesmos autores afirmam ainda, que as formas de Gestão ao longo do tempo vêm-se modificando e evoluindo, no entanto, a evolução não está conectada apenas aos avanços tecnológicos, mas também nas formas de gerir, exemplo disto é a forma de administrar seguindo os princípios da qualidade.

No que diz respeito a organização da Administração Pública, podemos lembrar o que disciplina a Constituição da República Portuguesa – CRP, em seu artigo 267º. Dentre os cinco princípios constitucionais da organização administrativa implícitos neste artigo, podemos relacionar quatro deles com os princípios da Gestão da Qualidade. O primeiro, é o Princípio da desburocratização, que diz que a Administração Pública deve ser planeada com o objetivo de simplificar a vida dos utentes, enquadradas às necessidades deles, prosseguindo os interesses públicos de carácter geral, sempre com eficiência (Carvalho & Santos, 2011). Este princípio está claramente ligado a um dos conceitos da GQ, que diz que a qualidade é adequação ao uso, ou seja, o serviço público só é realmente dotado de Qualidade quando o serviço é útil para satisfazer a necessidade dos usuários/utentes. O segundo, é o Princípio da desconcentração. Este princípio aconselha que as competências de gestão pública não estejam concentradas em um só órgão, mas que estejam distribuídas nos diversos níveis da organização. Este, tem conexão com a inserção da Qualidade na AP, que cumpre com o objetivo de mudar a burocratização para uma cultura de gerência, que se encarrega de proporcionar uma renovação nos valores preestabelecidos, onde agora, se reconhece um novo modelo de Estado, mais voltado para o incentivo à participação do servidor, bem como entender a sua importância no processo produtivo (Kohl & Oliveira, 2012). Como terceiro e

quarto princípios da AP a serem relacionados à cultura da Qualidade, podemos elencar o princípio dos serviços às populações e o princípio da participação dos interesses na gestão da Administração Pública, onde o primeiro, especifica que a AP deve estar estruturada de forma que facilite a aproximação dos serviços com o seu público-alvo, e o segundo, significa que os cidadãos não devem participar da gestão pública apenas em épocas de eleição, mas sim durante todo o mandato. Ou seja, devem ser parte importante no processo quotidiano de tomada de decisão no âmbito administrativo. Nestes dois princípios, podemos ver a clara necessidade da relação entre a Administração e os usuários dos serviços públicos como a condição principal para a melhoria contínua dos processos administrativos, pois é desta forma que se aprimora a utilização dos recursos disponíveis como forma de implementar um sistema eficaz *“de informação para a gestão, de modo a orientar a atividade para a satisfação dos cidadãos”* (Correia et al. 2019, p.72).

2.3.2 A qualidade das pessoas – capital humano (competências hard e soft)

No âmbito da gestão de pessoas, estas tornam-se o alvo principal da organização e, por isso, existe a necessidade de tornar as organizações mais dedicadas e atenciosas aos seus funcionários. O professor Chiavenato (1999) defende que deve ser um processo natural que as organizações percebam a importância do investimento em funcionários, pois quando uma organização se volta efetivamente para as pessoas, a sua cultura e filosofia passam a refletir estas crenças. A gestão de pessoas é justamente o que promove a colaboração eficaz entre empregados, empregadores, recursos, capacidades e talentos que permitam alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Alexandra Dădârlat e o professor doutor Dănuț Dumitrașcu, da Universidade Lucian Blaga de Sibiu, defendem que *“o sucesso, o desempenho e a competitividade de qualquer organização dependem em grande parte do conteúdo e da qualidade da gestão de recursos humanos, pois a vantagem competitiva de uma organização reside nas pessoas”* (2015, p.84, tradução própria). Desta forma, sublinha-se a qualidade das pessoas, como o recurso vital de qualquer organização. A gestão de pessoas baseia-se no tratamento das pessoas como seres *“dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais”* (Chiavenato, 1999, p.10); como ativadoras de recursos organizacionais, impulsionando a organização no sentido de uma constante

renovação, como parceiras da organização, servindo de condutoras no caminho da excelência, sendo sujeitos ativos e não mais passivos; como produtor de competências, estas, essenciais para o sucesso organizacional, pois o diferencial entre uma organização e outra é, a construção de competências humanas, que requer tempo e dedicação; e por fim, pessoas como capital humano, que agregam outros tipos de inteligência para a organização (Chiavenato, 1999) deixando de as ver como um custo, passando a vê-las como um investimento (Correia, 2011).

Foi apenas após estudos realizados em Chicago, na década de 50 que Mincer (1958) na sua obra denominada de *“Investimento em Capital Humano e Distribuição de Renda Pessoal”*, introduziu teorias sobre Capital Humano porque, até então, os economistas viam os trabalhadores apenas como detentores de trabalho manual, que exigia pouco conhecimento, mas grande esforço de capital humano. Já Schultz (1961) no seu artigo sobre investimento em capital humano, definiu-o como o grande responsável pelo aumento no rendimento dos trabalhadores. Esta teoria apresentou o trabalhador como capital, contrariando o consenso clássico que o via apenas como um meio de produção. A partir daqui o enquadramento das pessoas passa a inserir-se num conjunto mais amplo de características intangíveis, no entanto, vitais para as organizações (Rodrigues, 2016). Nesta época, a qualificação apenas profissional passa a perder força na Europa, uma vez que os diplomas académicos não significavam o amplo conhecimento de todos os processos e por isso, as organizações começavam a investir nos capitais intelectuais (Silva, Neto & Gritti, 2020). As ideias sobre capital humano continuaram a ser desenvolvidas ao longo do tempo (Correia, 2011), assim desenvolvendo conceitos que abandonavam o foco mecânico e caminhava *“para um foco intelectual, cognitivo e emocional”* (Rodrigues, 2016, p.14). Neste mesmo sentido explica Correia (2011), sobre a importância de não considerar o indivíduo como um ser apartado, mas sim como alguém que pertence a uma família, a uma sociedade, a uma cultura, etc., onde o capital intelectual do indivíduo se compõe por uma fusão de conhecimentos, experiências e competências adquiridos durante o tempo. Por isso, para que uma organização se posicione de forma forte no mercado, é extremamente necessário que se compreenda a importância do capital humano. Assim, as mudanças na percepção do ser humano como ponto forte da empresa, e com grande importância organizacional, são mais do que necessárias (Correia, 2011). *“Para ter sucesso, uma organização deve ter uma cultura organizacional forte e compreender melhor o papel do*

capital intelectual” (Dădârlat & Dumitrașcu, 2015, p.79, tradução própria).

Todo este novo cenário muda a percepção das organizações a respeito do investimento no capital intelectual dos funcionários, tendo como consequência a mudança de comportamento e postura nos papéis de comando, com a intenção de obter resultados mais produtivos. Assim, o capital humano pode ser considerado elemento-chave para o sucesso da organização, correlacionando-se de forma estreita à cultura organizacional. E como consequência destes novos estudos, a respeito do capital intelectual, os conceitos de competência também começam a surgir (Silva et al., 2020, p.107).

Travassos (2019) explica que os conceitos de competência já tiveram vários significados, geralmente vinculados à expertise, grande conhecimento sobre um determinado assunto (competência) e, até pessoas que desempenhassem um trabalho (competências) considerado muito bom. Segundo o mesmo autor, o psicólogo David McClelland, no início dos anos 70 introduz os conceitos de competências e explica que, o que distingue os trabalhadores bem-sucedidos dos suficientes são exatamente as competências. O conceito de competência, no singular, *geralmente refere-se a áreas funcionais e "competências", no plural, às áreas comportamentais*” (Le Deist & Winterton, 2005, p.29). Neste sentido, complementa-se:

[...] nas décadas de 70 e 80 o conceito de competência foi compreendido como o conjunto de qualificações e características pessoais de cada indivíduo que o possibilitam a realizar seu trabalho de forma superior ao nível esperado. As competências elevam o nível dos resultados de determinada tarefa e estão atreladas à personalidade de cada ser humano (Silva et al, 2020, p.107).

A literatura sobre gestão estratégica define competência como fonte organizacional importante para se explorar a vantagem competitiva, que deriva de recursos internos de uma empresa, que são raros, insubstituíveis e difíceis de serem imitados, entendendo que o diferencial competitivo não depende apenas de recursos tecnológicos (Le Deist & Winterton, 2005 e da Silva et al., 2020). Assim, os estudos onde diferenciam competências técnicas e competências de traços pessoais, vão além da definição de performance superior na realização de atividades, mas também, na integração de conhecimentos, habilidades e atitudes que sejam úteis para desenvolver uma atividade profissional (Travassos, 2019). Já

Swiatkiewicz (2014), afirma que as competências são características que possibilitam uma pessoa de alcançar determinados resultados, que são demonstradas quando o indivíduo é capaz de utilizar suas habilidades combinadas de forma eficaz com o “*saber agir, querer agir e poder agir*” (p. 665).

Estas competências podem ser divididas em *soft* e *hard skills*. Segundo Kovaleski (2019), as competências técnicas, tais como capacidade física e mental são chamadas de *hard skills*, já as competências pessoais, como compromisso, confiança, entre outras, são consideradas *soft skills*. *Skills*, em inglês, significa habilidades, palavra utilizada para definir a capacidade de concretizar algum objetivo de forma ágil e eficiente (Silva et al., 2020, p.109). Paiva (2017), afirma que o mercado tem esperado mais do que o saber fazer, procurando características de “*saber ser e estar*” (p.29), como forma de alcançar a excelência, a combinação ideal entre técnica (*hard*) e comportamento (*soft*). As *hard skills*, são o saber fazer, um conjunto de aptidões técnicas utilizadas para desenvolver tarefas, sendo estas competências mais fáceis de serem identificadas, comprovadas e mensuradas (Silva et al., 2020). Estas, influenciam diretamente nos índices de performance, partindo do ponto de que estas pessoas trabalham geralmente em cargos na sua área de interesse, sentindo-se assim, mais empenhadas em realizar as suas funções, impactando diretamente “*na satisfação e nas emoções dos trabalhadores, transportando-nos assim para a jurisdição das soft skills*” (Travassos, 2019, p.17). As *soft skills* são as habilidades que cada indivíduo tem, tratando-se de aptidões mentais, emocionais, trato social, cultura e experiência de vida (Silva et al., 2020). O Banco Mundial (2018) para definir estas habilidades, apelida-as de “*habilidades socioemocionais*” (p.3) como a habilidade de trabalhar em equipa, bom raciocínio e a autoeficácia, sendo estas determinantes para a boa condução das relações adquiridas durante a vida. Por isso, focar em apenas uma, não cria um trabalhador completo, sendo ideal a combinação de forma equilibrada dos dois tipos de competência (Kovaleski, 2019). “*Num passado relativamente recente, as hard skills eram primeiramente tidas em conta e as soft skills simbolizavam um nice to have*” (de Paiva, 2017, p.43) o que mudou com o tempo, e atualmente, entende-se que o equilíbrio entre elas é o mais importante. Enquanto as *hard skills* representam os conhecimentos técnicos necessários para um bom desempenho de função, as *softs* são determinantes no trato e relação com os superiores, colegas, clientes, etc. (de Paiva, 2017). Fernandez-Sanz (2010) que analisou por 8 anos anúncios de emprego na indústria de engenharia de software, constatou que as *soft skills* eram as habilidades mais

desejadas pelos recrutadores para os mais diversos cargos. Ou seja, as competências técnicas podem sim proporcionar o alcance de um emprego, no entanto, o que faz permanecer é a sintonia desta, com as competências emocionais e comportamentais, onde a competência técnica já não é suficiente para manter alguém no mercado de trabalho (Swiatkiewicz, 2014).

2.4. Gestão da Qualidade e cultura organizacional

Para Giménez Espín (2018), primeiro é importante que se entenda que todas as organizações, sendo públicas ou privadas, têm uma cultura. E o que configura uma organização são seus departamentos, divisões, configurações e áreas organizativas, onde cada uma delas podem ter uma cultura diferente. No entanto, normalmente, dentro de uma organização os valores de cada departamento, não podem ser muito diferentes dos seus gerais. Por isso, afirma o autor que uma das razões de existirem grandes pesquisas a respeito da cultura organizacional, é porque é justamente ela que permite a diferenciação entre as organizações, sendo considerada um elemento intangível e gerador de vantagens competitivas sustentáveis, o que permite o empenho na Excelência. *“Liderança, política e estratégia, pessoas e, alianças e processos, conduzem os processos da organização e estes, por sua vez, geram os resultados”* (Giménez Espín, 2018, p.97, tradução própria). Por isso, para a cultura da organização gerar benefícios, é preciso que se cumpram alguns requisitos importantes (Giménez Espín, 2018). Pettigrew, Massini & Numagami (2000) explicam que a cultura organizacional pode ser motivo de sucesso, mas pode também ser motivo de fracasso. Neste sentido, definem como fatores essenciais para a criação de um clima propício para transformar a cultura organizacional em vantagem, a transmissão de valores e crenças, e com a direção voltada a atuar de forma precisa e paciente, com capacidade de fortalecer a socialização e ministrar treinamentos. Ou seja, a abordagem da Qualidade precisa de um ambiente orientado para a cultura de aprendizagem organizacional. Que tenha também o intuito de executar a melhoria contínua e obter sucesso nas eventuais mudanças. Por isso, todos os investimentos feitos na Qualidade influenciam positivamente na cultura organizacional (Figueiredo & Santos, 2019).

Ainda no sentido das vantagens que a cultura organizacional traz para a empresa, os autores Aminbeidokhti, Jamshidi & Hoseini (2016) afirmam que a Gestão da Qualidade influencia positivamente a aprendizagem organizacional, que por consequência influencia

também o desempenho organizacional, afetando de forma positiva a organização. E ainda, definem elos entre as práticas de GQ, como a liderança, o foco nas pessoas, o gerenciamento de processos, a padronização, a melhoria contínua e a aprendizagem organizacional, que juntos, ensejam uma nova forma de identificação e conhecimento da organização, elevando o seu potencial de inovação e culminando num melhor desempenho organizacional.

O sucesso oriundo da implementação das práticas de Qualidade, dependem também de planejamento estratégico e são os resultados advindos do sistema da Qualidade, que influenciam diretamente na performance da organização. *“Naturalmente, isto inclui o papel fundamental dos gestores da Qualidade no que diz respeito a transformar as empresas em negócios mais competitivos pela adoção de princípios, metodologias, práticas e procedimentos atinentes à qualidade como um todo”* (Milan, Pretto & Pigozzi, 2012, p.42). Sobre a influência da Gestão da Qualidade na aprendizagem organizacional, Figueiredo e Santos, (2019) explicam que pode existir relação entre os dois no momento em que a GQ se propõe a melhorar processos, encontrar erros, corrigir comportamentos e alterar valores negativos. A literatura identifica ainda, que existem diferentes elementos que compõem a cultura organizacional, como: valores, procedimentos, histórias, crenças, normas e práticas, sendo os três últimos os mais importantes (Giménez Espín, 2018). Giménez Espín (2018) ensinam que são três os níveis que configuram a cultura organizacional. O primeiro é composto por valores, que são a essência e base da cultura, as crenças que determinam o comprometimento de todos os membros da organização, por isso são os aspetos mais difíceis de aprender, mudar e observar. O segundo nível, é constituído pelas normas, porque ainda que sejam baseadas nos valores da organização, são mais fáceis de se entender, pois determinam de forma clara os comportamentos adequados dentro da empresa. Já o terceiro nível consiste nas práticas, sendo estas os aspetos mais visíveis e fáceis de serem modificados na cultura. São estes os comportamentos habituais dos funcionários e membros da organização. Assim, explica: *“um sistema de qualidade pode ser implementado em uma organização em que predomine um tipo de cultura ou, pelo contrário, a contribuição de diferentes valores culturais de várias culturas é necessária”* (Giménez Espín, 2018, p. 94, tradução própria) entendendo que a cultura, seja qual for, pode ser a chave para conseguir uma organização de excelência em todas suas áreas, levando a resultados superiores aos de competência, mas também de eficiência.

Por fim, é de destacar os ensinamentos de Milan et al. (2012) para explicar que um

dos impactos da melhoria no processo de Gestão da Qualidade, além do desenvolvimento de chefias, dá-se também através de capacitações, reciclagem e mudanças comportamentais. Os autores ressaltam, que apesar de se tratar de um processo moroso, a consciencialização sobre as vantagens da mudança de comportamento é sempre eficaz e repleta de benefícios. O processo de melhoria contínua evidencia o próprio amadurecimento do sistema da gestão, o que exige também uma nova postura para lidar com os utilizadores do serviço. Milan, et al. (2012) ainda afirmam que, para que as expectativas destes consumidores/utentes se realizem, a organização tem de se focar em aprendizagem, capacitação e reciclagem dos funcionários, sendo essa responsabilidade inerente à alta administração. *“A exigência de melhorias da qualidade de produtos e/ou de serviços é algo esperado pela sociedade como um todo”* (Milan, et al., 2012, p.48), ou seja, com o mercado cada vez mais exigente, a eficiência e a melhoria contínua são necessárias em qualquer organização. É importante entender que a cultura organizacional estuda o comportamento que uma pessoa, de forma individual ou conjunta, causa dentro de uma organização. Por isso, falar de cultura organizacional, implica falar de tudo o que compõe uma instituição, como os seus membros, as suas atitudes, as suas práticas, rotinas e vivências (Travassos, 2019). Assim, o clima organizacional torna-se um fator determinante na obtenção da qualidade de vida no trabalho, através das suas dinâmicas e características, que envolvem o ambiente profissional e pessoal em que o trabalhador se movimenta continuamente (Correia, 2011).

Chiavenato (1999) explica que a Qualidade de Vida no Trabalho abrange tanto os interesses organizacionais, como individuais, abordando o bem-estar dos colaboradores dentro da instituição, analisando fatores sociais, físicos e psicológicos, buscando um consenso entre os interesses deles como os da organização. Por isso, o clima organizacional reflete-se diretamente na qualidade de vida do trabalhador, que por sua vez, influencia o seu desempenho (Schmidt, Veit & Peratz, 2020) entendendo-se que quem trabalha num contexto organizacional de baixa qualidade também não produz com qualidade. Por isso, a gestão de pessoas no setor público vem a ser essencial, entendendo a importância de envolvê-lo numa lógica de motivação e apoio (Siqueira & Mendes, 2009).

Neste contexto, Correia (2011) explica que proporcionar boas condições de trabalho, faz com o que o funcionário se sinta mais satisfeito, o que interfere diretamente na retenção do capital humano, porque é fundamental que os trabalhadores se sintam valorizados pela sua organização. Fatores determinantes para esta retenção foram estudados

pelo autor, tais como: satisfação, antiguidade, identificação organizacional, entre outros, mas dentre eles, um dos mais importantes a serem abordados é o contrato psicológico entre empregado e empregador, definido por Correia (2011) como a expectativa que se compõe de obrigação mútua, que constitui a relação entre os dois indivíduos. Este contrato, é diferente do contrato escrito, tratando-se de obrigações e benefícios que não são discutidos de forma explícita, através da percepção subjetiva de cada uma das partes que compõe a relação de trabalho e por isso, um trabalhador que não se sente respeitado neste contrato psicológico, fica mais desmotivado (Correia, 2011).

Assim sendo, fica claro que as políticas organizacionais, de recurso humanos e de Qualidade devem aliar-se de forma conjunta (Mendes, 2015) dedicando-se a promover contratos psicológicos positivos, com o intuito de explorar as necessidades e expectativas dos trabalhadores, tanto profissionais, como pessoais.

2.5. Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal

As organizações que operam no mercado, atualmente sentem necessidade de compatibilizar lucros com a satisfação de necessidades de todas as partes interessadas. Dentre estas partes, se encontram os trabalhadores, que são parte importante de uma organização (Sá & Hamid, 2016). O conceito de família atualmente tem assumido papéis diferentes do conceito antigo de família. Hoje, o papel de educar os filhos tende a ser dividido pelos dois progenitores. Assim, tal como os papéis dentro da família evoluíram durante os anos, as mudanças também foram observadas nos campos laborais, onde a participação das mulheres no mercado de trabalho aumentou de forma relevante nos países desenvolvidos. Atenta a esta mudança, a União Europeia, lançou várias diretivas durante os anos 90, voltadas à criação de ambientes laborais mais compreensíveis às dificuldades da conciliação entre trabalho e família, surgindo então práticas como: flexibilização de horários, assistência à família e estabilidade no emprego (Sá & Hamid, 2016). De acordo com Guerreiro, Lourenço & Pereira (2006) Portugal seguiu a mesma tendência, onde a participação feminina no mercado alcançou 60% no ano 2000.

O Instituto Nacional de Estatística (INE) realizou uma pesquisa no segundo semestre de 2018 sobre a conciliação entre trabalho e vida familiar e os resultados foram bastante assertivos relativamente à diferenciação entre homens e mulheres no mercado de

trabalho. Dos números relevantes para o trabalho, podemos destacar que: 58,5% dos entrevistados afirmaram ser quase impossível se ausentar do trabalho por dias completos por motivos de responsabilidade parental; das pessoas que afirmaram ter interrompido alguma atividade profissional para cuidar dos filhos, 84,1% eram mulheres; 8,1% dos homens afirmam ter interrompido a carreira por pelo menos um mês para cuidar dos filhos, já as mulheres, 39,8% (INE, 2018). Outras pesquisas, também revelaram que as instituições públicas, como as autarquias, são apontadas como fator decisivo para a escolha da carreira, porque entendem que nestas organizações, seja mais fácil de exercer a conciliação entre trabalho e família. *“No setor público, onde o lucro não se impõe como um critério, que parece existir um maior sentido de direitos para a conciliação, contrariamente ao setor privado, mais condicionado pela pressão econômica e mais promotor de insegurança laboral”* (Monteiro & domingos, 2013, p.71).

A pesquisa acerca das relações de trabalho tem sido desenvolvida há mais de três séculos, desde o fracasso da Revolução Industrial Europeia, o que geraram algumas mudanças no campo laboral. Primeiramente, discutiu-se sobre a formalização do trabalho, as mudanças salariais e recentemente, sobre o conflito família *versus* trabalho (Yuwono, 2016). Esse conflito, pauta-se na inabilidade do indivíduo de administrar a pressão oriunda das duas dimensões, sendo essa incapacidade influenciada por vários fatores, como: condições e especificidades do trabalho, condições individuais e fatores familiares. O segundo fator pode incluir características como: a personalidade, crenças e emoções. Já os primeiro e terceiro fatores podem incluir o suporte para o trabalho, o tempo de trabalho, cultura organizacional, estrutura familiar e saúde física (Yuwono, 2016).

Nota-se que o equilíbrio entre as dimensões trabalho e família é uma política colocada muito em prática em ambientes de trabalho saudáveis. Estes ambientes de trabalho considerados saudáveis, percebem este equilíbrio como fator essencial para a retenção de bons trabalhadores e melhoria nas relações entre empregado e empregador (Sá & Hamid, 2016). Na pesquisa de Perry-Smith & Blum (2000) que identifica as práticas de conciliação adotadas por organizações de excelência, demonstra que a política de conciliação trabalho e família é uma delas. Perry-Smith & Blum (2000) também explicam que existem dois tipos de política de conciliação, sendo elas a criação de serviços de suporte familiar para os trabalhadores e as políticas que oferecem maior autonomia na hora de controlar o tempo de trabalho. As iniciativas de conciliação podem ser elencadas em cinco: Gestão de horário

laboral, serviços de apoio à família², licenças, assistência financeira e possibilidade de *homeoffice*. E o ideal, é que as organizações adotem estas políticas sem as sobrepor, buscando combinações justas entre elas (Sá & Hamid, 2016).

Sabe-se que, muito da produtividade de uma organização é influenciada pelo ânimo e dedicação dos seus trabalhadores, por isso, a valorização deles é primordial para o desenvolvimento organizacional. Por isso, é importante que a organização identifique os fatores que contribuem para a realização profissional e pessoal de seus funcionários e as utilize como ferramenta para obter resultados, tal como o aumento de produtividade (Ribeiro & Santana, 2015) porque, segundo os autores, um ambiente de trabalho que não oferece flexibilidade, autonomia, diálogo e liberdade de participação aos trabalhadores, pode prejudicar de forma direta o bem-estar dos seus colaboradores, o que, paralelamente afeta também a sua produtividade. *“O desafio de uma organização é identificar o que motiva cada indivíduo e proporcionar ações de melhorias na qualidade de vida no trabalho que solucionem os problemas existentes e torne sua equipe apta a desempenhar seu ofício com excelência”* (Ribeiro & Santana, 2015, p. 82). Os fatores motivacionais ainda envolvem percepções de crescimento individual e profissional, onde cada indivíduo desenvolve uma motivação diferente para o produto do seu trabalho (Ribeiro & Santana, 2015), reiterando a ideia da necessidade do gestor entender e compreender as necessidades dos funcionários. Desta maneira, os objetivos de oferecer flexibilidade, motivação e um ambiente de trabalho mais adequado para exercer a profissão, têm a ver com a intenção da organização de receber em troca o aumento da produtividade dos trabalhadores, o que configura a lógica dos benefícios mútuos, ilustrada por Guest (2017). A ideia dos benefícios mútuos tem atraído cada vez mais o interesse das organizações que querem se autodenominar como boas empregadoras, o que leva à reflexão de critérios que abordam a qualidade de vida no trabalho. *“Um clima de relações de trabalho positivo oferece espaço para formas de parceria florescerem, proporcionando ganhos mútuos para as partes interessadas relevantes”* (Guest, 2017, p.28, tradução própria). Guest (2017), afirma que a terceira dimensão da mutualidade é uma correspondência de contribuição em que ambas as partes acreditam que suas necessidades estão sendo atendidas. Assim, critérios elencados por Grote e Guest (2017) definem a qualidade de vida no trabalho, como remuneração justa e adequada,

² No que se refere ao apoio familiar, inclui-se nos dependentes dos trabalhadores não só os filhos, mas também os ascendentes e dependentes com necessidades especiais (Sá e Hamid, 2016).

ambiente de trabalho seguro e saudável, desenvolvimento das capacidades humanas, consideração do espaço total de vida e arranjos de trabalho flexíveis e amigáveis à família.

2.6. Normas base para o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida pessoal, familiar e pessoal.

A norma de certificação tratada no presente trabalho é a NP 4552:2016 – Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, que tem como base a Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis 4522:2014. As duas tem como objetivo disponibilizar orientações para as organizações em matéria conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e disponibilizam procedimentos e práticas que podem ser adotadas nessa matéria. A presente secção irá explicar do que se trata cada uma delas.

2.6.1. Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis: NP 4522:2014

Pelo facto da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal gerar impactos positivos não só na vida dos trabalhadores, mas também na vida das famílias e na sociedade em geral, tem-se tornado uma preocupação nas organizações. Os seus impactos podem ser visíveis no que diz respeito à organização da população, níveis de bem-estar da sociedade em geral, e ainda nos de desenvolvimento económico, ambiental e cultural.

As organizações responsáveis pela família acabam por assumir um papel importante no bem-estar destas, no momento em que fornecem serviços que favorecem o desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores inseridos nelas. Por isso, a família tem vindo a configurar-se como parte interessada destas instituições (NP 4522:2014). No que tange aos impactos negativos de uma eventual negligência quanto às famílias dos trabalhadores, podem ser elencados o desequilíbrio entre a vida profissional e familiar, a negligência e abandono de crianças, idosos e pessoas com necessidades especiais, baixas taxas de natalidade, desigualdade de género, baixa produtividade, absentismo e exclusão social. A norma explica que experiências têm demonstrado que as políticas amigas da família contribuem para uma melhor vantagem competitiva das organizações no momento em que fideliza bons trabalhadores, gerando mais motivação entre eles, ensejando uma maior produtividade. Assim, as organizações têm se debruçado a ir além do que a lei obriga.

Por isso, houve a necessidade da elaboração de uma norma que oferecesse às

organizações orientações no sentido de “*as ajudar a definir, implementar e avaliar a eficácia das suas políticas e práticas, de modo que possam assumir-se como Organizações Familiarmente Responsáveis*” (NP 4522:2014, p.5). As instruções desta norma são aplicáveis à todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, que pretendam identificar, assegurar ou implementar políticas e práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. A aplicação da referida norma implica no cumprimento das obrigações legais, a participação de todas as partes interessadas (internas e externas), monitorização da melhoria continua do processo de gestão e posterior avaliação das práticas adotadas.

2.6.2. Norma Portuguesa 4552:2016 – Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal

Esta norma tem por objetivo dar resposta à necessidade sentida pelas organizações de terem um sistema de certificação das políticas e práticas em matéria de Conciliação entre Vida Profissional, Familiar e Pessoal. Caso não objetivem a certificação, a NP 4552:2016 podem simplesmente servir de referencial para a implementação de um Sistema de Gestão da Conciliação (SGC) que vá além do que se encontram obrigadas pela lei. A implementação deste Sistema procura uma tomada de consciência destas organizações a respeito da importância da conciliação. No entanto, a não existência de uma norma europeia que estabeleça requisitos em matéria de conciliação, necessitou da criação de uma Norma Portuguesa que permita a certificação e adequação das organizações que assim as desejarem.

Foi então elaborada pela Comissão Técnica de Normalização CT 179 “Organizações Familiarmente Responsáveis” a NP 4552:2016, que define os requisitos necessários para se obter a certificação das organizações que pretendam “*manter e gerir um Sistema de Gestão da Conciliação baseado em princípios e valores que visam elevar os níveis de bem-estar, qualidade de vida e satisfação geral das partes interessadas em matérias da Conciliação*”, sendo considerados os domínios da Conciliação: boas práticas laborais, apoio profissional e desenvolvimento pessoal e serviços e benefícios. (NP 4552:2016, p.5).

O Sistema de Gestão da Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal baseia-se no ciclo de melhoria contínua PDCA – (*Plan, Do, Check, Act*), que relaciona

atividades de caráter operacional e estratégico para alcançar a melhoria da organização (NP 4552:2016). Este ciclo avalia toda a situação já existente e depois identifica todas as oportunidades, fraquezas, pontos fortes e fracos que envolvem a organização e assim se definem as melhorias do sistema. A segunda etapa é a de execução, onde todas as mudanças serão documentadas para que se transformem em dados para a terceira fase, que consiste na avaliação e que irá analisar os resultados e estabelecer soluções para cada problema. A última, que é a de agir, onde as melhorias já são aplicadas em grande proporção, não se trata apenas de uma fase, e sim, do fio condutor para um novo início de ciclo em direção, novamente, à primeira fase (Nguyen, Nguyen, Schumacher & Tran, 2020).

2.6.3. Fases do processo de implementação do Sistema de Gestão da Conciliação

A norma é constituída por 10 secções. Da quarta à decima, tratam dos requisitos exigíveis para o processo de certificação. A norma visa orientar o desenvolvimento e implementação de políticas e práticas baseadas em requisitos genéricos, aplicáveis a todos os tipos de organização, que pretendam: “*a) estabelecer, implementar, manter e melhorar um Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; b) assegurar a conformidade com as políticas e práticas de conciliação que já adotem*” (NP 4552:2016, p.8). Assim, a organização tem parâmetros para estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um Sistema de Gestão da Conciliação, incluindo os processos necessários e as suas interações, de acordo com os requisitos desta Norma.

A quarta secção, é a primeira a identificar os requisitos exigíveis para o processo de implementação da política de conciliação dentro da organização, que visa compreender o contexto da organização. Nesta fase, a organização deve identificar questões tanto internas, como externas que possam afetar a capacidade de se alcançar os resultados pretendidos pelo SGC. Para isto, a organização deve fazer o levantamento das obrigações legais e convencionais que são aplicáveis ao cumprimento da norma. Depois, a organização deve identificar as partes interessadas que são relevantes para o Sistema da Conciliação e as necessidades e expectativas destas partes. Após isto, deve-se determinar o âmbito de aplicação do SGC, que será disponibilizado de forma documentada devendo considerar-se tanto os requisitos estratégicos como os interesses das partes.

A quinta secção define os papéis da liderança e determina que a organização cumpra a lei, as regulamentações, aplicáveis pelo direito europeu e internacional, pautando as suas

estratégias, políticas, práticas e processos de implementação do SGC, de acordo com os seguintes princípios e valores da Igualdade e não-discriminação: conciliação, responsabilização, transparência, conduta ética e respeito pelas partes interessadas que possam vir a ser afetados por uma decisão ou atividade. A secção também define que a gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso em relação ao Sistema de Gestão da Conciliação, garantindo que a política, os objetivos e as metas de conciliação estabelecidos sejam compatíveis com a orientação estratégica da organização garantam a integração dos requisitos do Sistema de Gestão da Conciliação nos processos de negócio da organização, que garantam a disponibilização dos recursos necessários para estabelecer e implementar, melhoria do SGC, o cumprimento, a monitorização e a revisão de objetivos, programas, indicadores e metas nas suas políticas e práticas, a orientação e apoio de pessoas para contribuírem para a eficácia do Sistema e estabeleça boas práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, nomeadamente na organização do trabalho. Apoio profissional e desenvolvimento pessoal, bem como equipamentos, serviços e benefícios, que promovam a melhoria contínua, apoiando outras funções de gestão relevantes para demonstrar a sua liderança, na medida aplicável às respetivas áreas de responsabilidade. Esta secção ainda estabelece que a gestão de topo deve adotar uma política de conciliação adequada à missão, visão e necessidades da organização e esta política deve ser devidamente comunicada e documentada.

A sexta fase, é a de planeamento, que visa tratar os riscos e oportunidades para prevenir os efeitos indesejados, garantindo que o Sistema de Gestão da Conciliação possa atingir os resultados desejado e a melhoria contínua. Define também a identificação das partes interessadas, que deve ter em conta critérios como: vínculo, influência, proximidade, dependência e representação. Após isso, a organização deve estabelecer, implementar e manter os aspetos que tenham impacte sobre a conciliação, considerando os pontos de vista das suas partes interessadas significativas, desenvolvimentos novos ou planeados e atividades novas ou modificadas. Nesta fase serão definidos os objetivos da conciliação e o planeamento para os atingir. Estes objetivos devem ser consistentes com a política de conciliação, mensuráveis (quando possível), monitoráveis, comunicados e atualizados quando necessários. Assim, a organização deverá determinar o que será realizado, quais recursos serão necessários, quem será responsável, quando será concluído e como serão avaliados os resultados.

A fase sete demonstra como será dado o apoio ao sistema de conciliação, explicando como serão definidos os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e de infraestruturas necessários ao estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do Sistema de Gestão da Conciliação. Determina que a organização defina as competências necessárias para o desempenho do SGC, garantindo que os responsáveis tenham as qualificações necessárias para executar cada processo necessário dentro do sistema. Esta fase define também como será feita Consciencialização sobre a política, a comunicação, a forma de documentar as informações sobre o sistema, a atualização destas informações e o controlo delas.

A fase oito baseia-se na operacionalização, que define o planeamento e controlo operacional, estabelecendo critérios e controlo dos processos, as partes interessadas e a significância delas, como será feito o envolvimento delas. Ainda deve avaliar a significância dos aspetos da conciliação para as partes interessadas, se os programas de conciliação atendem os seus objetivos com a atribuição de responsabilidades, identificação dos meios necessários e dos prazos. Assim, os programas de conciliação devem ser revistos periodicamente e alterados sempre que necessário, para que permaneçam conexos com as atividades da organização.

A penúltima fase consiste em avaliar o desempenho do SGC, determinando como será feita monitorização, medição, análise e avaliação. A organização deve monitorar ainda informação relativa à perceção das partes interessadas, através de inquérito ou analisando elogios, reclamações e sugestões. Deve ainda realizar auditorias internas para verificar se o sistema está em conformidade com os requisitos do SGC e da norma, bem como a sua eficácia. E por fim, deve planear a revisão do sistema para garantir sua adequação e eficácia, com intuito de identificar ações corretivas, satisfação das partes, monitorização e resultados de auditorias.

A décima e última fase define as etapas de melhoria, que determina oportunidades de melhorias e mudanças necessárias para satisfazer os requisitos do SGC. No caso de não conformidade e ação corretiva, a organização deve reagir à não-conformidade; avaliar a necessidade de ações para eliminar as causas da não-conformidade; implementar quaisquer ações necessárias; rever a eficácia de quaisquer ações corretivas empreendidas; efetuar alterações no Sistema de Gestão da Conciliação, quando necessário. E por fim, a organização deve melhorar de forma contínua a pertinência, a adequação e a eficácia do SGC.

CAPÍTULO III – UM ESTUDO DE CASO NA CÂMARA MUNICIPAL DE CANTANHEDE

3.1. Introdução

Este capítulo é dedicado a demonstrar como foi executada uma das principais fases de certificação no âmbito da NP 4552:2016, permitindo perceber quais as necessidades e expectativas das partes interessadas na conciliação. Com o estudo de caso aplicado à Câmara Municipal de Cantanhede pretende-se retirar os aspetos valorizados pelos funcionários pela aplicação da Norma. Para o efeito, foi aplicado um questionário facultativo de perguntas fechadas e perguntas abertas a todos os funcionários da CMC, onde um total de 253 funcionários decidiram participar. A análise das respostas segue uma metodologia quer qualitativa, quer quantitativa e os resultados serão discutidos no final deste capítulo.

Neste sentido, o capítulo inicia-se com uma descrição da entidade acolhedora e segue com o estudo de caso aplicado à CM de Cantanhede.

3.2. Identificação da entidade acolhedora

Cantanhede é o maior concelho do distrito de Coimbra, ocupando uma área de cerca de 400 Km², integrando 14 freguesias e um total de 168 povoamentos. Tem grande importância económica, porque localiza-se no triângulo geográfico composto pela cidade de Aveiro e Figueira da Foz. O crescimento significativo das suas zonas industriais: Cantanhede, Murte, Febres e Tocha, tem possibilitado o seu reconhecimento de forma relevante na dinâmica industrial. Ainda, desenvolve iniciativas importantes que promovem o desenvolvimento social e local, com projetos como Desenvolvimento Integrado de Ação Social, a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, SOLARH, a Rede Social e o Projeto Sol. O processo de certificação da Qualidade do Município tem sido desenvolvido desde 2006, através do departamento de Urbanismo, que obteve a certificação em junho de 2007, e posteriormente foi alargado a todas as atividades da Autarquia, levando à certificação da Gestão da Qualidade dos seus serviços desde janeiro de 2008, que foi atualizada em maio de 2017 para a NP ISO 9001:2015 (Câmara Municipal de Cantanhede, 2019).

No que diz respeito aos seus projetos e iniciativas, o Município tem sido reconhecido em vários âmbitos. Um deles é o Projeto ECOXXI - Um Compromisso pela Sustentabilidade, que é uma iniciativa da Associação Bandeira Azul da Europa, que visa

reconhecer boas práticas locais no âmbito da sustentabilidade, em relação a aspetos como promoção da qualidade ambiental e às ações de educação para a sustentabilidade. A iniciativa busca reverenciar as boas práticas desenvolvidas nos municípios, a fim de sensibilizar outras autarquias para a importância do seu papel como agente e parceiro do processo de educação ambiental como suporte do desenvolvimento sustentável. O município de Cantanhede ganhou ainda o Prémio Nacional de Boas Práticas da Administração Local em 2006, na categoria de Administração Autárquica e Modernização, atribuído pela Direção Geral das Autarquias Locais. O premio contempla organizações adotam projetos de gestão que sejam inovadores, *“eficientes e eficazes no aperfeiçoamento da comunicação administrativa, na qualificação do atendimento dos cidadãos e dos agentes económicos e sociais, no desenvolvimento de lideranças criativas, participadas dinâmicas, motivação e qualificação dos funcionários, certificação da qualidade dos serviços, entre outros aspetos”* (Câmara Municipal de Cantanhede, 2019, p.8 e 9). O Sistema de Informação Geográfica do Município de Cantanhede também foi distinguido no prémio de Boas Práticas na Administração Pública como projeto do Sistema de Informação Geográfica - SIGMC que é o Explorer da Câmara, tendo sido reconhecido com uma menção honrosa na segunda edição do Prémio, promovido pela empresa de consultadoria Diário Económico (Câmara Municipal de Cantanhede, 2019)

Através do SIGMC Explorer, a Câmara de Cantanhede até 2017 era a única Autarquia a ser distinguida na Categoria de Administração Pública Eletrónica. O Município também foi contemplado com a bandeira verde de Autarquia Familiarmente Responsável, distinção atribuída pela Associação Nacional de Famílias Numerosas, através do Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis. O reconhecimento é proveniente dos resultados de um inquérito realizado a nível nacional que analisa as políticas de família dos municípios em áreas como apoio à maternidade e paternidade, apoio às famílias com necessidades especiais, serviços básicos, educação, habitação, urbanismo, transportes, cultura, desporto, lazer, relações institucionais e participação social. E ainda, reconhece boas práticas da Autarquia para com seus funcionários em matéria de conciliação entre trabalho e família. Por fim, é importante referir, que o Instituto de Emprego e formação profissional distinguiu o Município de Cantanhede como Entidade Empregadora Inclusiva, sendo Cantanhede o único da região de Coimbra com o estatuto de Entidade Empregadora Inclusiva no âmbito do Programa de Emprego e Apoio à Qualificação das Pessoas com

Deficiência e Incapacidade. O Estatuto levou em consideração vários critérios, como por exemplo o número de trabalhadores com deficiência que compõem o serviço municipal, e o fator decisivo para estes resultados foi “*o ajustamento das condições de trabalho, nomeadamente através da adaptação dos meios e equipamentos, bem como da alteração de equipas de trabalho ou das suas tarefas e reorganização dos processos de trabalho dos trabalhadores que apresentavam problemas de saúde.*” (Câmara Municipal de Cantanhede, 2019, p.11).

O próximo subcapítulo visa então demonstrar de que forma a Câmara Municipal de Cantanhede irá colocar em prática mais um de seus projetos, este voltado a implementação das práticas amigas da família.

3.3. Estudo de caso

3.3.1. objetivos

O presente estudo de caso tem como objetivo analisar a eficácia das práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal que a Câmara Municipal aplica e quais as implicações destas práticas na vida dos trabalhadores, através da auscultação destes trabalhadores. Além disso, o estudo permite que os trabalhadores sugiram políticas e práticas de conciliação que estejam mais próximas das suas necessidades e desejos.

3.3.2. metodologia

Duas foram as metodologias utilizadas no estudo de caso, qualitativa e quantitativa. A metodologia quantitativa teve com o objetivo traduzir metricamente em percentuais as perceções dos questionados a respeito das práticas de conciliação que a CMC oferece e a forma com que encaram a própria conciliação. A metodologia qualitativa, com recurso à análise de conteúdo, pretende tratar a informação das respostas obtidas nas perguntas abertas a respeito da conciliação trabalho, família e vida pessoal.

3.3.3. Instrumento de medição

Para o estudo de caso a respeito da Conciliação da vida profissional, familiar e

pessoal foi utilizado o questionário, que foi elaborado com perguntas fechadas e perguntas abertas e foi disponibilizado e distribuído por duas vias: por e-mail e entrega presencial aos funcionários da Câmara Municipal de Cantanhede do dia 3 de maio ao dia 16, do ano de 2021. As perguntas basearam-se na 2ª edição (2020) do Inquérito criado pelo observatório das autarquias familiarmente responsáveis (OAFR)³ que pretendeu identificar as autarquias familiarmente responsáveis e nas variáveis do artigo de Netemeyer, Boles & McMurrian⁴ (1996).

O questionário é formado por 33 perguntas. Estas pretenderam recolher dados sobre as condições socio demográficas dos respondentes, sobre a opinião dos trabalhadores sobre as medidas de conciliação que a CMC aplica e oferece, e a perceção deles sobre a conciliação das vertentes profissional, pessoal e familiar e quais as melhorias a respeito desta matéria que sugerem, o que possibilitou que os respondentes fizessem também críticas e elogios.

3.3.4. Amostra

Dos 319 funcionários diretos da CMC, 253 (74%) responderam ao questionário. A amostra é constituída por 136 mulheres (54%), 98 homens (39%) e 19 pessoas (8%) que preferiram não identificar o género.

3.4. Apresentação dos Resultados

Para o estudo em questão, passamos a apresentar o resultado dos dados obtidos através do questionário de perguntas fechadas e perguntas abertas. Assim, primeiro serão

³ Em janeiro de 2002 a Associação Portuguesa de Famílias Numerosas iniciou um trabalho conjunto com os municípios para a construção de uma “Política Autárquica de Família”, que deu origem às algumas iniciativas sociais. Estes trabalhos deram origem a inquéritos que objetivavam o levantamento de boas práticas existentes no âmbito da responsabilidade familiar. Assim, deu-se origem a um novo conceito de Autarquia familiarmente responsável, definindo agora como a entidade empregadora que adota medidas facilitadoras de conciliação de vida familiar e laboral para os seus trabalhadores e para os munícipes, com medidas facilitadoras da vida familiar, em particular para as famílias com três ou mais filhos. Assim, o OAFR nasceu em 2008 com objetivo de dar visibilidade às autarquias que se destaquem por práticas amigas das famílias e potenciar a experiência obtida por uns municípios em benefício dos outros. Com a ambição de contribuir para que todas as autarquias de Portugal desenvolvam políticas transversais capazes de acolher e valorizar a Família e a missão de promover, junto das autarquias, a partilha de conhecimento das necessidades e problemas das famílias, para a implementação de políticas que lhes deem resposta de forma abrangente, de modo a favorecer um tecido social coeso e que garanta a renovação geracional e a sustentabilidade do País.

⁴O artigo de Netemeyer, Boles & McMurrian (1996), intitulado de “*Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales*” é um estudo de 3 amostras que desenvolveu e validou escalas curtas de autorrelato de conflito trabalho-família e conflito família-trabalho.

apresentados os resultados obtidos através da análise quantitativa (análise das perguntas fechadas) e depois serão apresentados os resultados obtidos através da análise de conteúdo, método qualitativo, às perguntas abertas de resposta livre.

3.4.1. Percepções dos trabalhadores sobre a forma como a Câmara encara a Conciliação:

O questionário, num dos seus blocos, pretendeu conhecer as percepções dos trabalhadores a respeito da forma que Câmara Municipal de Cantanhede encara a matéria Conciliação.

Para o efeito utilizou-se uma escala de likert de 7 pontos, em que 1 significa “discordo totalmente”, 4 “não concordo nem discordo” e 7 “concordo totalmente”.

Tabela 1 – Percepção dos trabalhadores sobre a forma como a CMC encara a Conciliação

Sentenças	Média	Desvio padrão
Para a minha entidade empregadora, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal é importante.	5,33	1,576
Os dirigentes da minha entidade empregadora são sensíveis às questões relacionadas com a conciliação entre trabalho e família.	5,20	1,593
Um trabalhador da minha entidade empregadora, que beneficie de uma licença ou de uma redução de horário por necessidades familiares é julgado por estar menos comprometido com o trabalho.	3,82	1,957
Os trabalhadores são encorajados pela minha entidade empregadora a ir para casa após o cumprimento do seu horário laboral.	4,08	1,906
A minha entidade empregadora tem acordos estabelecidos com vista à prestação de serviços na área da saúde, lazer e desporto.	5,06	1,710
A minha entidade empregadora encara, de modo igual, o exercício dos direitos da parentalidade por parte das trabalhadoras e dos trabalhadores.	5,47	1,593
As decisões sobre distribuição do trabalho têm em conta a situação pessoal/familiar do trabalhador.	4,44	1,698

Fonte: elaboração própria

Da análise da Tabela 1 – Perceção dos trabalhadores sobre a forma que a CMC encara a Conciliação, observa-se que:

- De forma geral, os valores relacionados ao desvio padrão se apresentaram de forma baixa, o que permite concluir que as médias estão próximas dos valores esperados.
- Sobre a sentença que afirma que a CMC considera importante a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, esta atingiu a média de 5,33, apresentando uma média positiva na opinião dos trabalhadores. O que permite concluir que os funcionários conseguem perceber de forma clara as políticas de conciliação aplicadas pela Autarquia.
- Relativamente à sentença de que o trabalhador da entidade, que se beneficie de uma licença ou de uma redução de horário por necessidades familiares é julgado por estar menos comprometido com o trabalho, apresentou uma média menor do que 4, especificamente 3,82, o que permite perceber que os funcionários não se sentem julgados ao precisarem de se dedicar mais à família quando necessário.
- Na afirmação de que a Autarquia possui acordos com parceiros com vista à prestação de serviços na área da saúde, lazer e desporto, a média é de 5,06, portanto positiva. O que permite interpretar que os funcionários conseguem perceber de forma clara as formas de assistência que a CMC tem, e, portanto, às iniciativas relacionadas com a qualidade de vida oferecida pela CMC.
- A maior média atingida, foi a de 5,47 na afirmação sobre a Autarquia encarar de modo igual, o exercício dos direitos da parentalidade por parte das trabalhadoras e dos trabalhadores. Assim, permite concluir que os trabalhadores percecionam que a Câmara se encontra num bom caminho para os objetivos da conciliação, como as de promoção de igualdade de género e da não discriminação⁵ e, estas, por sua vez, baseiam-se nos 17

⁵ Estas prioridades fazem parte de um conjunto de diretivas e recomendações que estabelecem padrões e normas pelos quais o Estado deve reger-se, destacando-se por exemplo a Estratégia de Lisboa o Roteiro para a Igualdade entre Homens e Mulheres, o Pacto Europeu para a Igualdade de Género a Estratégia Europeia e a Estratégia para a Igualdade entre homens e mulheres (NP 4522:2014).

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, prioridades globais para a Agenda 2030 da ONU⁶.

3.4.2. Perceções dos trabalhadores sobre a conciliação no seu dia-a-dia:

Num segundo momento, o questionário pretendeu recolher informação a respeito das perceções dos trabalhadores sobre a conciliação na relação trabalho, família e vida pessoal no seu dia-a-dia.

Para o efeito utilizou-se uma escala de likert de 7 pontos, em que 1 significa “discordo totalmente”, 4 “não concordo nem discordo” e 7 “concordo totalmente”.

Tabela 2 – Perceção dos trabalhadores sobre a Conciliação no seu dia-a-dia

Sentenças	Média	Desvio padrão
Sinto-me sem energia para fazer atividades familiares, por causa do meu trabalho.	3,54	1,904
Sinto-me incapaz de fazer todas as tarefas de casa, por causa do meu trabalho.	3,30	1,926
O meu trabalho não me deixa concentrar na vida familiar/pessoal.	3,01	1,809
A minha vida familiar/ pessoal impedem-me de fazer o meu trabalho no tempo adequado.	2,39	1,769
O meu trabalho dá-me boa disposição para fazer atividades com a família.	4,50	1,630
O meu trabalho proporciona-me bom humor em casa.	4,47	1,577
A minha vida pessoal/familiar confere-me incentivo para trabalhar.	5,65	1,328
A minha vida pessoal/ familiar proporciona-me bom humor no trabalho.	5,59	1,352

Fonte: elaboração própria.

⁶ <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>
<https://www.ods.pt/ods/>

Na Tabela 2 sobre a Percepção dos trabalhadores sobre a Conciliação no seu dia-a-dia, podemos observar que:

- A média menor, de 2,39, portanto negativa, foi observada na sentença em que se afirma que as obrigações familiares e pessoais impedem o trabalhador de executar as suas funções no tempo adequado. Ora, esta média deixa transparecer que os trabalhadores discordam de forma assertiva com a afirmação. O que permite concluir que os trabalhadores conseguem conciliar as suas atividades pessoais/familiares sem prejudicar o trabalho.
- A segunda menor média, que correspondeu a 3,01, média negativa, observou-se em relação à afirmação de que os trabalhadores são incapazes de se concentrar na vida familiar/pessoal em virtude do trabalho que exercem. Esta média permite perceber que o trabalho não priva os trabalhadores de se dedicarem aos afazeres familiares/pessoais.
- De forma significativa também, apresentando a média de 3,30, está a afirmação de que o trabalho impede os trabalhadores de executarem as suas atividades de casa. Esta média leva a concluir que o trabalho não é esgotante ao ponto de impossibilitar que estes trabalhadores executem as tarefas de casa fora do horário laboral.
- Outra afirmação negativa, ou seja, que os funcionários discordaram de forma significativa, atingindo a média de 3,54, é a de que o trabalho os deixa sem energia para as atividades familiares. Conclui-se desta percepção geral que a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal está ao alcance dos trabalhadores desta Autarquia.
- De forma muito significativa, os respondentes concordam que a vida familiar/pessoal lhes confere incentivo para trabalhar, alcançado a média positiva de 5,65 na escala de likert.
- De forma expressiva também, os trabalhadores concordaram com a afirmação de que a vida familiar/pessoal lhes proporciona bom humor no trabalho, atingindo a segunda maior média, que representa 5,59.

3.4.3. Percepções dos trabalhadores sobre as práticas disponíveis na Câmara em matéria de conciliação:

Os funcionários também foram questionados sobre a relevância das práticas que se encontram disponíveis na Autarquia no âmbito da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Para o efeito utilizou-se uma escala de likert de 7 pontos, em que 1 significa “discordo totalmente”, 4 “não concordo nem discordo” e 7 “concordo totalmente”.

Tabela 3 – Percepção dos trabalhadores sobre as medidas de conciliação disponíveis na CMC

Sentenças	Média	Desvio padrão
Horário flexível de trabalho	5,53	1,670
Teletrabalho temporário	4,54	2,035
Trabalho a tempo parcial	4,67	1,777
Permissão para abandonar o local de trabalho devido a uma urgência familiar	6,34	1,194
Facilidade no gozo de férias ajustadas às necessidades familiares	6,04	1,298
Adequação de horários em função de necessidades de dependentes com deficiência	5,63	1,645
Adequação de horários em função de necessidades com filhos ou ascendentes	5,69	1,549

Fonte: elaboração própria.

Da análise da Tabela 3 – Percepção dos trabalhadores sobre a as práticas de conciliação aplicadas pela CMC, que regista algumas iniciativas já implementadas pela CMC no âmbito da Conciliação, observa-se que:

- A possibilidade de abandonar o local de trabalho para uma emergência familiar representou na opinião dos questionados a maior média positiva na escala, precisamente 6,34. Concluindo-se que esta iniciativa tem a maior relevância para as necessidades e desejos dos trabalhadores no quadro da Conciliação.
- A facilidade de poder gozar as férias ajustadas às necessidades familiares também demonstrou ser de bastante importância para os trabalhadores, alcançando a média positiva de 6,04.
- A possibilidade de adequar os horários de trabalho de acordo com as necessidades dos filhos/ascendentes também demonstrou ser de bom agrado para os trabalhadores, representando a média positiva de 5,69, seguindo-se a opinião positiva acerca da prática de adequação de horários em função de necessidades de dependentes com deficiência, com uma média de 5,63.
- Ainda que ambas tenham médias acima de 4, para os trabalhadores da CMC, o horário flexível de trabalho é considerado mais relevante para a Conciliação do que o teletrabalho temporário.

3.4.4. Percepções dos trabalhadores sobre as práticas não disponíveis na Câmara em matéria de conciliação:

Os funcionários também foram questionados, na escala de likert de 1 a 7, sobre qual a relevância de outras possíveis práticas a implementar pela Autarquia no âmbito da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Tabela 4 – Percepção dos trabalhadores sobre outras medidas de conciliação não disponíveis na CMC

Sentenças	Média	Desvio padrão
Facilidade no gozo de férias a seguir à licença parental	5,30	1,546
Possibilidade de receber encomendas pessoais no local de trabalho	4,86	3,052
Autorização para apresentar condolências em cerimónias fúnebres, em situações devidamente justificada.	5,96	1,220
Dispensa do trabalho no dia do aniversário	5,00	2,327
Tolerância de ponto na terça-feira de Carnaval	5,69	1,774
Tolerância de ponto na segunda-feira de Páscoa	6,09	1,446
Dois dias de tolerância de ponto no natal e/ou ano novo	6,32	1,185
Reposição dos 25 dias de férias	6,25	1,503

Fonte: elaboração própria

Da análise da Tabela 4 – Percepção dos trabalhadores sobre outras práticas de conciliação que ainda não são aplicadas pela CMC, observa-se que:

- Das práticas de conciliação que não se encontram disponíveis na CMC, a que pareceu mais relevante para os trabalhadores é a de tolerância de ponto no natal e no ano novo, representando a média positiva de 6,32, com desvio padrão de apenas 1,185.
- De forma significativa também, a medida não disponível que visaria repor os 25 dias de férias alcançou, na opinião dos questionados a média positiva de 6,25.
- A tolerância de ponto na segunda-feira seguida à Páscoa também alcançou uma das maiores médias positivas na opinião dos trabalhadores, representando a média de 6,09.
- Já a possibilidade de receber encomendas no trabalho demonstrou ser uma prática que para os trabalhadores não é muito significativa, alcançando a média de 4,86.
- Na questão da possibilidade de receber dispensa para ir apresentar condolências em cerimónias fúnebres, esta também pareceu ser bastante relevante para os trabalhadores, atingindo a média positiva de 5,96. Média esta maior do que a que apresentou a prática de tolerância de ponto na terça-feira de carnaval, que ficou nos 5,69 de média.

3.5. Resultados da análise qualitativa

Neste estudo, como referido anteriormente, foi utilizado um questionário com perguntas fechadas e perguntas abertas. A seção anterior tratou da análise quantitativa relativas às perguntas fechadas, e esta secção pretende tratar a análise de conteúdo relativa à informação recolhida na pergunta aberta. As perguntas de resposta aberta permitem o entrevistado escrever de forma livre e sem limites a respeito das suas perceções/opiniões.

Assim, a última parte do questionário apresentava um espaço para que os funcionários fizessem contribuições a respeito da Conciliação que a Câmara oferece ou poderá vir a oferecer. Dos 253 respondentes, 147 (58% da amostra) deram as suas opiniões e contribuições.

3.5.1. Instrumento de medida

Assim, procedeu-se a análise de conteúdo observando os seguintes elementos:

categoria, questionário, unidade de registo, polarização e unidade de numeração (ver tabela 6). A “categoria” refere-se à classificação do caráter de cada resposta. O “questionário” refere-se ao número do questionário (individual) do qual foi retirada a resposta. Já a “unidade de registo” identifica os trechos das respostas que se respeitam cada categoria. A polarização é o elemento que avalia a informação que se encontra dentro da unidade de registo, podendo ser avaliada de forma positiva (+), negativa (-) ou neutra (0). Por fim, a unidade de numeração representa o número de vezes que a categoria é identificada em cada unidade de registo.

3.5.2. Categorização

É importante observar que apesar de a pergunta aberta ter uma sentença em que possibilitava o trabalhador a fazer sugestões, as respostas dos trabalhadores foram diversas e assim estas puderam ser categorizadas em sugestões, elogios e reclamações. Deste modo, fez-se as seguintes categorias no processo de análise:

- Categoria A – Sugestões;
- Categoria B – Elogios;
- Categoria C – Reclamações.

A tabela abaixo descreve as categorias que constituem as respostas e descreve o que se pretende obter ao relacionar cada resposta, em unidades de registo, à sua categoria.

Tabela 5 - Categorização: pergunta aberta do questionário e descrição dos objetivos

Pergunta aberta	Categoria	Descrição
No espaço abaixo pode sugerir melhorias nas práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal da Câmara.	Categoria A – Sugestões;	Pretende-se averiguar se na opinião dos respondentes existe alguma prática que pode ser melhorada ou implementada, através de sugestões de melhoria.
	Categoria B – Elogios;	Pretende-se compreender as práticas valorizadas que já estão em vigor.
	Categoria C – Reclamações;	Pretende-se compreender a opinião construtiva, positiva ou negativa, relativamente às práticas em vigor

Fonte: produção própria.

3.5.3. Amostra

Amostra é a fração da população sobre a qual se realiza o estudo. Para este conjunto de perguntas de respostas aberta, a amostra é constituída por 147 trabalhadores, representando 58% da amostra inicial, ou seja, de todos os respondentes que deram as suas opiniões nas questões fechadas. Isto deve-se ao facto de as perguntas abertas serem de resposta facultativa. Assim, a amostra é constituída por 95 trabalhadores do sexo feminino (65%), 50 trabalhadores do sexo masculino (34%) e 3 trabalhadores (2%) que preferiram não informar o sexo.

3.6 Análise e Discussão de Resultados

Esta subsecção tem como objetivo apresentar os resultados obtidos através da análise de conteúdo aplicada às respostas da pergunta aberta, de forma a perceber e discutir as opiniões dos questionados.

Tabela 6 - Análise das respostas – Categoria A (Sugestões)

Categoria	Entrevista	Unidade de Registo	Polarização	Unidade de numeração
<p>Categoria A – Sugestões;</p> <p>Pergunta:</p> <p>No espaço abaixo pode sugerir melhorias nas práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal da Câmara.</p>	3	“Nada acrescentar.”	0	135
	4	“Não há.”	0	
	5	“Nada a referir.”	0	
	6	“ <u>Deve haver tratamento igual para coisa igual.</u> ”	-	
	7	“ <u>Maior harmonização entre a vida familiar/profissional.</u> ”	-	
	8	“ <u>Gostava que câmara desse o dia de aniversário ao trabalhador.</u> ”	+	
	10	“ <u>(...) maior planeamento das atividades para que os serviços/funcionários não trabalhem num clima de permanente emergência e intranquilidade.</u> ”	+	
	11	“Nada a dizer.”	0	
	12	“Sem sugestão.”	0	
	13	“ <u>Maior flexibilidade de horários.</u> ”	+	
	14	“Não nada para assentar.”	0	
	15	“Nada a acrescentar.”	0	
	16	“ <u>Dispensa do trabalho no dia do aniversário dos filhos/filhas com idade até aos 12 anos.</u> ”	+	
	17	“ <u>Possibilidade de horário flexível sem ser o estritamente previsto na lei.</u> ”	+	
	18	“Não tenho.”	0	
	19	“ <u>Bolsa de horas de forma a poder compensar a necessidade de faltar para apoio familiar.</u> ”	+	
	20	“ <u>(...) ter em conta a situação de cada trabalhador e não analisar cada um como se fossem todos iguais.</u> ”	+	
	21	“Melhores salários.”	+	
	22	“ <u>Sugiro que oferecessem o dia de anos ao funcionário e repusessem os 25 dias de</u>	+	

	<u>férias.</u> ”	
23	“ <u>Nada tenho a declarar.</u> ”	0
24	“ <u>Mais diálogo.</u> ”	+
25	“ <u>Não tenho opinião.</u> ”	0
27	“ <u>A reposição dos 25 dias de férias, bem como, o dia de aniversário e a flexibilidade no que diz respeito aos dias de interrupção letiva (...)</u> ”	+
28	“ <u>Nada a acrescentar.</u> ”	0
29	“ <u>Seria simpático dispensar o funcionário no dia do seu aniversário.</u> ”	+
30	“ <u>Melhoria de interação, cooperação entre chefias (departamentos/divisões) e funcionários, melhoria das condições trabalho, horários flexíveis.</u> ”	+
32	“ <u>Sem sugestões.</u> ”	0
33	“ <u>Não tenho nada a sugerir.</u> ”	0
34	“ <u>Dia de aniversário.</u> ”	-
36	“ <u>Adotar sistema de trabalho misto, (...) executando as tarefas 2 dias teletrabalho, 3 dias de presença obrigatória por semana, garantindo e salvaguardando as necessidades do serviço.</u> ”	+
38	“ <u>Nada mais a assinalar.</u> ”	0
39	“ <u>Planeamento e gestão de atividades a médio e longo prazo.</u> ”	+
40	“ <u>Não tenho sugestões.</u> ”	0
41	“ <u>Dar o dia de aniversário ao funcionário.</u> ”	+
43	“ <u>Ter o dia de aniversário sem ser preciso colocar férias.</u> ”	+
44	“ <u>A existência de um dia (ao fim de semana) dedicado ao convívio entre funcionários e as respectivas famílias. Bem como a possibilidade de existência de um ATL destinado aos filhos dos funcionários, ajudando</u>	+

		<i>assim como rede de suporte familiar.”</i>	
45		<i>“Implementação do <u>teletrabalho</u>.”</i>	+
46		<i>“Nada a declarar.”</i>	0
47		<i>“Nada a referir.”</i>	0
49		<i>“Flexibilidade de horários, (...) Todos os serviços que não tem atendimento ao público poderiam usufruir desta modalidade de horários (...) podíamos fazer só 5 horas, por exemplo se precisássemos sair mais cedo ou chegar mais tarde para tratar de algum assunto pessoal e no dia seguinte ou semana seguinte fazíamos a compensação do horário (...).”</i>	+
49		<i>“(...) relativamente ao pagamento do subsídio de refeição, porque não o mesmo ser pago em cartão refeição? (...)”</i>	+
51		<i>“<u>Capacitação das equipas</u> para posterior distribuição de carga de trabalho.”</i>	+
52		<i>“Sem sugestões.”</i>	0
54		<i>“<u>Criação de gabinete de apoio psicológico</u> para os funcionários que necessitarem.”</i>	+
55		<i>“Sem nada a apresentar.”</i>	0
56		<i>“Motivação.”</i>	-
57		<i>“Horários flexíveis.”</i>	+
58		<i>“Não telefonarem depois da hora laboral, hora de almoço, para situações não urgentes.”</i>	+
58		<i>“Dispensa no dia do <u>aniversário</u>.”</i>	+
59		<i>“Nada a sugerir.”</i>	0
60		<i>“Existência de um <u>psicólogo</u>.”</i>	+
61		<i>“Aumentar o universo de <u>funcionários com horários flexíveis</u>.”</i>	+

62	<i>“Não vejo que melhorias se possam fazer.”</i>	0
64	<i>“Trabalhar mais uma hora por dia e ter em compensação uma tarde/meio-dia por semana de folga.”</i>	+
65	<i>“Proporcionar momentos de lazer entre colegas e serviços.”</i>	+
66	<i>“Nada por agora.”</i>	0
68	<i>“Valorização profissional.”</i>	-
70	<i>“Horários diurnos obrigatórios para pais encarregados de educação menores ou com deficiência.”</i>	+
72	<i>“Dispensa em dia de aniversário.”</i>	+
73	<i>“Ajuste de horário entre a Chefia.”</i>	+
74	<i>“Sem nada a referir.”</i>	0
75	<i>“Sem sugestões.”</i>	0
76	<i>“Ouvir as necessidades dos funcionários que se encontram à frente dos serviços e tomar decisões no sentido de proporcionarem melhores condições...nomeadamente a colocação de funcionários para colmatar necessidades urgentes no bom funcionamento dos serviços.”</i>	+
77	<i>“Maior facilidade em conceder alguns tipos de horário de forma a conciliar a vida profissional/familiar (...)”</i>	+
78	<i>“Sempre que um funcionário tem um filho menor de 12 anos, a camara deve permitir que possa <u>conciliar o horário entre a vida pessoal e familiar, sem que seja prejudicado na avaliação (...)</u>”.</i>	+

79	<i>“<u>Continuar o processo de conciliação entre trabalho / vida privada, familiar e social / diálogo com os sindicatos, trabalhadores e representantes dos trabalhadores (...)</u>”</i>	+
81	<i>“Adoção de horário flexível.”</i>	+
82	<i>“<u>A flexibilidade de horário, com um período de horário fixo de presença durante o dia (...)</u>”.</i>	+
83	<i>“<u>Mais tempo na hora de almoço, em vez de uma hora, ser de hora e meia, compensando a meia hora de manhã mais 15m e à tarde outros 15m.</u>”</i>	+
84	<i>“Horário flexível e/ou banco de horas.”</i>	+
85	<i>“<u>Mais medidas para permitir o mérito e promoção do trabalho dos funcionários.</u>”</i>	+
86	<i>“Oferecer a dispensa do dia de aniversário.”</i>	+
87	<i>“Nada a acrescentar.”</i>	0
89	<i>“Nada a declarar.”</i>	0
90	<i>“Reposição 25 dias férias + Dia aniversário.”</i>	+
91	<i>“<u>Disponibilidade por parte das lideranças para ouvir cada colaborador e disponibilizar os meios necessários para ultrapassar todas as dificuldades (...)</u>”.</i>	+
92	<i>“Nada a acrescentar.”</i>	0
93	<i>“Não pretendo comentar.”</i>	0
94	<i>“Sem sugestões.”</i>	0
96	<i>“Maior incentivo ao cumprimento do horário laboral.”</i>	+
97	<i>“Nada a dizer.”</i>	0
98	<i>“(…) um horário flexível, banco de horas. Ex: Caso falte 1 hora de manhã, compensar à tarde.”</i>	+

99	<i>“Teletrabalho, horário flexível.”</i>	+
100	<i>“Sem sugestões.”</i>	0
101	<i>“Mais facilidade de gozo de férias.”</i>	-
102	<i>“Menos ruído no trabalho e mais respeito pelas chefias.”</i>	+
103	<i>“Nada a acrescentar.”</i>	0
104	<i>“Não tenho sugestões.”</i>	0
105	<i>“Nada a propor.”</i>	0
106	<i>“Nada a indicar.”</i>	0
107	<i>“Formação em liderança, gestão de recursos humanos e inteligência emocional.”</i>	+
108	<i>“Nada tenho a acrescentar.”</i>	0
109	<i>“Devia haver mais formas para <u>melhoria de vencimentos</u> em função às responsabilidades exercidas.”</i>	+
110	<i>“Darem o dia de aniversário ao funcionário.”</i>	+
111	<i>“Respondi no questionário.”</i>	0
112	<i>“Diálogo com os funcionários.”</i>	+
113	<i>“Reuniões mais frequentes para se discutir trabalho versus família.”</i>	+
114	<i>“Durante o mês de agosto disponibilizar <u>atividades para os filhos dos funcionários</u> no âmbito de ATL, campo de férias, colônia de férias, etc (eventualmente com um pagamento simbólico para as famílias mais carenciadas).”</i>	+
115	<i>“Horário parcial e teletrabalho”</i>	+
116	<i>“Não tenho nada a dizer.”</i>	0
118	<i>“<u>Flexibilização da organização do trabalho (...)</u>”.</i>	-
119	<i>“Dispensa no dia de aniversário dos filhos menores.”</i>	+
121	<i>“Igualdade para todos.”</i>	-

123	<i>“Possibilidade de a medida de jornada contínua ser uma prática não estigmatizante (...)”.</i>	+
124	<i>“Deveria ser autorizado o horário em regime de Jornada contínua a todos os trabalhadores com filhos até 12 anos, que o solicitem.”</i>	+
125	<i>“Possibilidade de optar por horário flexível (...)”.</i>	+
127	<i>“Promover o cumprimento do horário laboral (...)”.</i>	+
128	<i>“Horário flexível.”</i>	+
129	<i>“Darem o dia de aniversário.”</i>	+
131	<i>“Horário flexível.”</i>	+
132	<i>“Deve haver mais harmonia entre as chefias e colaboradores.”</i>	+
133	<i>“Teletrabalho em regime misto.”</i>	+
134	<i>“Ajuste no horário de trabalho.”</i>	-
136	<i>“Ter o bar aberto durante o expediente.”</i>	-
139	<i>“Adequada e melhor interação pessoal.”</i>	-
140	<i>“Nada a assinalar.”</i>	0
142	<i>“Atividades para as crianças até aos 16 anos em férias escolares.”</i>	+
144	<i>“Horário flexível melhorado.”</i>	+
145	<i>“Descomplexar a abordagem do binómio "horas de trabalho / trabalho realizado”</i>	-
146	<i>“As práticas devem estar devidamente identificadas e comunicadas a todos os Serviços para que haja Homogeneidade na aplicação de critérios.”</i>	+
149	<i>“Revisão do ACT.”</i>	-
150	<i>“Flexibilidade de horário.”</i>	+
151	<i>“Aposta efetiva em Horário</i>	+

		<i>Flexível (...)</i> ”.	
152		<i>“A implementação de uma <u>“verdadeira” política de conciliação e flexibilidade (...)</u>”.</i>	+
153		<i>“Continuar a garantir boas condições de trabalho.”</i>	+
154		<i>“Concordo totalmente com a reposição dos 25 dias de férias bem como as seguintes tolerâncias de ponto: 3.ª feira de carnaval, 2.ª feira de Páscoa e se for possível o dia do aniversário e os dois dias pelo Natal e pelo Ano Novo.”</i>	+
155		<i>“Definição de <u>Horários de Trabalho ajustados à realidade de determinado funcionário</u> que tenha que se ausentar para cumprir os seus deveres familiares (...)</i> ”.	+
156		<i>“O dia dos/as filhos/as.”</i>	-
157		<i>“Melhoria na flexibilidade de horário de trabalho.”</i>	+
158		<i>“No dia do aniversário dar o dia como férias.”</i>	+
161		<i>“<u>Horários de jornada continua (...)</u>”.</i>	+
165		<i>“Dispensa no dia de aniversário dos filhos.”</i>	+
185		<i>“<u>Conciliação do horário familiar/pessoal</u> perante o horário profissional, assim como maior facilidade de flexibilidade na grade de horário.”</i>	+
187		<i>“A câmara devia ter um <u>gabinete de apoio ao funcionário</u> em situação de calamidade.”</i>	+
209		<i>“<u>Devem ser dados alguns benefícios que consigam captar novas pessoas para qualquer área, como o vencimento dos assistentes operacionais de serviços gerais.</u>”</i>	+

	233	<i>“Na minha maneira de ver todo o pessoal deve trabalhar mais porque férias já tem muitas. Se querem estar com a família, é ir mais cedo para casa ao invés de ficar no café.”</i>	+	
	249	<i>“Eu sugiro que <u>os chefes dos setores conversem mais e vejam como os serviços funcionam e comprar ferramentas adequadas e necessárias para não perdermos tempo a procurar de material.</u>”</i>	+	

Fonte: produção própria

Tabela 7 - Análise das respostas – Categoria B (Elogios)

Categoria	Entrevista	Unidade de Registro	Polarização	Unidade de numeração
Categoria B – Elogios; Pergunta: No espaço abaixo pode sugerir melhorias nas práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal da Câmara.	2	<i>“Geralmente as melhorias/sugestões já são tomadas e concretizadas.”</i>	+	8
	50	<i>“Está tudo bem!”</i>	0	
	63	<i>“<u>Penso que tem havido sempre essa disponibilidade por parte desta autarquia. Eu pessoalmente sempre tive essa abertura por parte das chefias.</u>”</i>	+	
	71	<i>“No geral, a entidade já dá boas condições.”</i>	+	
	80	<i>“<u>Não tenho razões de queixa na conciliação do trabalho com a vida familiar.</u>”</i>	0	
	137	<i>“Está tudo bem.”</i>	0	
	138	<i>“<u>(...) já existe bastante compreensão, nas diversas áreas abordadas.</u>”</i>	+	
	141	<i>“<u>Penso que a autarquia tem já uma atitude pró-ativa (...).</u>”</i>	+	

Fonte: produção própria.

Tabela 8 - Análise das respostas – Categoria C (Reclamações)

Categoria	Entrevista	Unidade de Registo	Polarização	Unidade de numeração
Categoria C – Reclamações; Pergunta: No espaço abaixo pode sugerir melhorias nas práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal da Câmara.	48	<i>“<u>Não chega de forma alguma a vontade do Executivo em promover estas sensíveis melhorias (...)</u>”.</i>	0	4
	67	<i>“(…) existe uma má distribuição perante as necessidades, tanto na formação dos mesmos como nos equipamentos a utilizar.”</i>	-	
	135	<i>“fazer sugestões... para quê!?!? quando não é dado o dia de aniversário.”</i>	-	
	190	<i>“Nada a dizer, pois, por vezes não se tem direito a <u>dar opinião.</u>”</i>	-	

Fonte: produção própria.

Tabela 9 - Resumo dos resultados da polarização

Categoria	Negativo (-)	Neutro (0)	Positivo (+)
A	10%	29%	61%
B	0%	37,5%	62,5%
C	75%	25%	0%

Fonte: elaboração própria

3.6.1 Análise e interpretação de resultados

Através das respostas obtidas por questionário, e no que respeita às perguntas abertas, isto é, de resposta livre, foram recolhidos os resultados que foram apresentados acima. Na próxima seção estes resultados serão discutidos com o objetivo de explicá-los através da revisão literária e algum conhecimento prático obtido por meio da realização do estágio no local - CMC.

3.6.1.1. Categoria A - Sugestões

No que toca à categoria de sugestões, pretendeu-se compreender foram quais as práticas ou quais os métodos que seriam uma mais-valia, na conceção dos trabalhadores, para ajudar a instituição a implementar a política de conciliação. A polarização das respostas em positivo, foi utilizada quando os respondentes definiram as sugestões de melhoria que poderiam ser aplicadas. Esta foi a categoria cuja polarização positiva se concentrou nos 61%. As respostas que tiveram a polarização negativa, foram aquelas cuja sugestão não era clara ou precisa o suficiente para perceber qual a expectativa do trabalhador, o que representou 10% da polarização. Por fim a polarização neutra foi definida quando os trabalhadores afirmavam não ter nenhuma sugestão a fazer, o que representou 29% da polarização.

A maioria das sugestões dadas, se assemelhavam às práticas sugeridas neste questionário, como passíveis de vir a ser implementadas. Como por exemplo a dispensa do trabalhador no seu dia de aniversário e a reposição dos 25 dias de férias. Posto isto, é possível afirmar que a Câmara está na direção ao aprimoramento da política de Conciliação que já aplica e, ainda, no caminho certo para a implementação de um Sistema de Gestão da Conciliação satisfatório para as partes interessadas. Por fim, também foram conhecidas as expectativas dos trabalhadores a respeito de apoio psicológico ao funcionário, flexibilidade de horários e melhores salários. Assim, no futuro, estas sugestões podem vir a ser estudadas pela Autarquia a fim de complementar o SGC.

3.6.1.2. Categoria B - Elogios

No que toca à categoria de elogios, pretendeu-se saber quais aspetos da política de conciliação disponível na Câmara que melhor proporciona aos trabalhadores a possibilidade de conciliar as suas vidas profissionais, familiar e pessoais. A polarização desta categoria, foi definida em positivo quando os funcionários especificaram o que exatamente apreciavam. Esta foi a categoria cuja polarização positiva se concentrou nos 62,5%. Já a sua polarização neutra, foi definida quando os respondentes não definiam de forma específica quais as práticas que seriam alvos dos seus elogios, o que correspondeu a 37,5%. No que diz respeito a polarização negativa, esta não apresentou nenhuma unidade de registo.

De forma importante esta categoria teve a sua polarização positiva atingindo mais da metade das unidades de registo. Percebeu-se que os elogios recaíram na atitude de

flexibilidade da Autarquia, destacando-se a disponibilidade para o diálogo, sensibilidade das chefias em compreender as necessidades de cada funcionário e a atitude pró-ativa da organização. São atitudes como estas que facilitam na hora de melhorar o entendimento entre empregador e empregado, característica importante na hora de alinhar necessidades e expectativas entre a Autarquia e os seus trabalhadores.

3.6.1.3. Categoria C - Reclamações

No que toca à avaliação das respostas relativas às reclamações, o objetivo definido para a categoria foi o de enquadrar os fatores que ainda causam descontentamento aos funcionários no que respeita às práticas conciliatórias implementadas pela CMC. A maior polarização desta categoria foi negativa, alcançando os 75%, que foi definida para as unidades de registo que expressavam abertamente quais as causas do descontentamento do trabalhador. A polarização neutra alcançou apenas os 25%, porque apenas uma das respostas não definia o motivo de descontentamento do trabalhador. A polarização positiva foi de zero, já que nenhuma das reclamações foi positiva.

Percebeu-se que ao fazerem as reclamações, a grande maioria delas foi em torno da afirmação de que não se sentem confortáveis em expressar opiniões por não existir por parte da Autarquia a disponibilidade de diálogo. Neste sentido, julgamos que as reclamações podem servir de base para uma autoavaliação da CMC no sentido da Autarquia entender quais as principais necessidades dos seus trabalhadores e quais as formas de melhorar a comunicação entre empregado e empregador.

3.7. Conclusão

Sendo uma das partes mais importantes do processo de certificação, a identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas, o grande foco do trabalho foi demonstrar de que forma essas perceções podem ser aferidas para gerar conhecimento que sirva de alavanca a iniciativas e à implementação de medidas que contemplem as expectativas dos trabalhadores. O caminho referido pela norma para se perceber estas opiniões, é o desenvolvimento de um questionário que perceba as necessidades e expectativas das partes interessadas na Conciliação. Assim, este trabalho de campo, que se realizou através da metodologia de estudo de caso, aplicou o inquérito como ferramenta para perceber as

perceções dos trabalhadores da CMC relativamente às práticas de Conciliação da vida familiar, profissional e pessoal.

Dos dados obtidos, percebeu-se que os trabalhadores se encontram satisfeitos de forma significativa com a política de conciliação que já existe na Câmara, por isso, conseguem conciliar a sua vida profissional, familiar e pessoal. Outro ponto que o questionário pretendeu aferir, foram as opiniões dos trabalhadores a respeito de práticas que ainda não são aplicadas na CMC, o que possibilitou também adequar as expectativas dos trabalhadores com as políticas que podem vir a ser implementadas num futuro próximo.

Assim, medidas importantes que se inserem nesta matéria – de Conciliação - já começaram a ser implementadas na CMC. No dia 30 de junho de 2021 a Câmara Municipal de Cantanhede formalizou a assinatura dos Acordos Coletivos de Entidade Empregadora Pública (ACEEP) com o Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local e Regional, Empresas Públicas, Concessionários e Afins (STAL) e o Sindicato dos Trabalhadores da Administração Pública de Entidades com Fins Públicos (SINTAP). O instrumento (apêndice III) regula matérias como a duração e organização do tempo de trabalho no que diz respeito a período de funcionamento e atendimento dos serviços, modalidades de horário de trabalho, trabalho suplementar, férias, segurança, higiene e saúde no trabalho. Estas medidas serão formalizadas e aplicadas a todos os trabalhadores do Município. Ponto importante e positivo no processo da aplicação da política no âmbito da NP 4552:2016 – Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

CAPÍTULO IV- CONCLUSÕES

Os estudos sobre o equilíbrio entre trabalho, família e vida pessoal talvez ainda estejam limitados pela restrição do significado destas palavras, colocando-as mais nos moldes tradicionais, e sem levar em consideração que tanto os tipos de relações de trabalho, quanto as configurações de família já não possuem mais os mesmos arranjos. Talvez seja por isso que ainda se tenha uma visão parcial sobre as necessidades dos trabalhadores no âmbito da Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.

Um número crescente de pessoas tem vindo a ocupar diferentes postos de trabalho, assumindo diferentes tarefas, compondo novos tipos de famílias e entendendo a qualidade de vida com outra perspectiva, por isso não há mais motivos para se falar nos antigos moldes de trabalho, porque, desta forma, exclui-se milhares de novos tipos de trabalhadores. Portanto, parece ser necessário uma maior compreensão a respeito das individualidades e necessidades de cada um, como por exemplo, a tendência crescente para uma maior flexibilidade, para que os profissionais também adaptem os seus compromissos pessoais nas suas rotinas profissionais. Estes tópicos são abordados em alguns estudos, destacando aqui o estudo de Kelliher, Richardson, & Boiarintseva (2019). Estes autores referem que é importante perceber de forma mais profunda a necessidade de cada pessoa, entender que a vida privada não se resume apenas às responsabilidades familiares, mas também aos *hobbies*, desporto, religião, etc., compreendendo que estas preferências também causam impacto na atribuição da importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Kelliher, Richardson & Boiarintseva, 2019).

O objetivo principal do trabalho aqui desenvolvido, foi o de auxílio à Câmara Municipal de Cantanhede no processo de aplicação da política no âmbito da NP 4552:2016 – Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Assim, o presente relatório procurou demonstrar de que forma foi desenvolvida uma das principais fases da implementação, a de perceber as necessidades e expectativas das partes interessadas no processo de implementação da Norma da Conciliação. Desta forma, foi desenvolvido um questionário que possibilitou perceber quais eram as perceções dos trabalhadores a respeito das práticas que a CMC oferece e as suas opiniões a respeito de outras possíveis práticas no contexto da Conciliação que poderão vir a ser implementadas no futuro. A taxa de participação dos trabalhadores em responder ao questionário demonstrou que a conciliação é um assunto de grande interesse para eles.

Dois dos fatores que permitiram perceber a percepção positiva sobre as práticas que a CMC oferece para ajudar os funcionários a conciliar as suas vidas é a percepção dos trabalhadores de que a CMC já aplica boas práticas conciliatórias. O outro fator, é a facilidade com que os trabalhadores demonstraram, nas suas respostas, em conciliar as suas vidas, o que demonstra que a dedicação da Autarquia neste sentido vem tendo resultados positivos.

Implicações para a Administração Pública

As mutações da sociedade como um todo precisam acompanhar também as relações de trabalho. Torna-se necessário entender que cada trabalhador tem a sua individualidade, rotinas e necessidades. A ideia de que o trabalho é necessário para a subsistência e garantir uma vida digna é redutora no momento em que a imposição do trabalho retira aspetos básicos da qualidade de vida do trabalhador, colocando-o em situações física e mentalmente desgastantes. Portanto, as políticas organizacionais que promovam medidas de Conciliação devem ter um olhar mais sistémico. A família é a base do desenvolvimento da personalidade dos indivíduos em geral, por isso é necessário que o mercado de trabalho permita este equilíbrio para o trabalhador.

A Câmara Municipal de Cantanhede, ao longo dos anos, tem se dedicado a adequar as suas políticas em torno da Gestão da Qualidade, política esta que proporciona também o desenvolvimento de práticas que sirvam direta e indiretamente para a melhoria contínua da organização, quer no funcionamento dos serviços internos, quer nos serviços que são oferecidos diretamente à população. Deduz-se que trabalhadores mais satisfeitos com as condições de trabalho sejam mais produtivos. Os resultados obtidos através dos questionários puderam comprovar que a Câmara tem se dedicado a promover práticas que melhorem a satisfação dos trabalhadores, promovendo melhores serviços prestados pelos seus trabalhadores. Prova disto é também o facto que a CMC, ao longo dos anos, tem vindo a receber boas avaliações dos munícipes em relação aos vários serviços que oferece.

O exemplo da Câmara Municipal de Cantanhede pode servir de exemplo a muitas outras organizações que desejem proporcionar maior qualidade de vida aos seus funcionários. O direito a uma vida profissional, familiar e pessoal equilibrada é direito não só dos trabalhadores, mas também dos filhos, pais e outros dependentes que estão agregados a estes trabalhadores. As organizações também ganham na aplicação destas políticas, tornando-as mais atrativa na procura e retenção de bons funcionários, por serem amigas das

famílias, visto que hoje em dia um dos fatores mais valorizados na procura do emprego é a possibilidade de conciliar trabalho e vida pessoal (Monteiro e domingos, 2013).

Limitações

A pesquisa realizada dentro da Câmara Municipal de Cantanhede indagou perceber as opiniões dos trabalhadores da Autarquia em relação às práticas que a organização aplica relativamente à Conciliação e qual o grau de satisfação dos trabalhadores em relação a outras práticas de Conciliação que poderão vir a ser implementadas pela CMC. A pesquisa cingiu-se a uma amostra de um serviço público específico e, por isso, os resultados não podem ser extrapolados para outros serviços públicos ou privados.

Direções para trabalhos futuros

O presente trabalho teve a intenção de demonstrar a importância do tema da Conciliação e de desenvolver um estudo, através de um caso de estudo aplicado à CMC, sobre as práticas implementadas na Conciliação. Este estudo pode servir de base a outras pesquisas no âmbito das políticas de Conciliação onde se debata a importância da comunicação entre as partes envolvidas. Sugere-se, ainda, que estudos futuros possam aplicar uma abordagem longitudinal, no sentido de demonstrar as vantagens competitivas de longo prazo que de facto agreguem benefícios para a organização e para os seus trabalhadores.

BIBLIOGRAFIA

- Aminbeidokhti, A., Jamshidi, L., & Mohammadi Hoseini, A. (2016). The effect of the total quality management on organizational innovation in higher education mediated by organizational learning. *Studies in Higher Education*, 41(7), 1153-1166. Disponível em: DOI: [10.1080 / 03075079.2014.966667](https://doi.org/10.1080/03075079.2014.966667)
- Baptista, M. H. (2017). *Administração Pública Comparada: avaliação de alguns casos representativos de reformas administrativas na Holanda, Reino Unido, Nova Zelândia e Portugal* (Doctoral dissertation). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/15405>
- Câmara Municipal de Cantanhede. (2019) *Manual da qualidade*. Disponível em: <https://www.cm-cantanhede.pt/mcsite/documentos/0/0/Municipio>
- Câmara Municipal de Cantanhede. (2021). Manual da Qualidade. Disponível em: <https://www.cm-cantanhede.pt/mcsite/documento/4245/manual-da-qualidade>
- Carvalho, A. B., & Santos, P. (2011). Administração e qualidade ou qualidade na administração. *Actas das Jornadas Internacionais “Empreendedorismo, Ensino e Voluntariado”*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.19/980>
- Castro, J.P. & Pinto, A. L. (2011). A importância da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10 (1-2), 48-61. [Fecha de Consulta 6 de Julio de 2021]. ISSN: 1645-4464. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388539127006>
- Chiavenato, I., & de Pessoas, G. (1999). O novo papel dos recursos humanos nas organizações. *Rio de Janeiro: Campus*.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3494473>
- CITE (2013). Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional, 2011-2013. Lisboa: *Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Ministério da Educação*. Disponível em: http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/Relat_Lei10_2013.pdf
- CITE (2014). Relatório sobre Boas Práticas nas Empresas 2013. Lisboa: *Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Ministério da Educação*. Disponível em: http://www.igfse.pt/upload/docs/2014/RelatorioBoas_praticas_empresas_2013.pdf

- Correia, J. P. (2011). *Determinantes na retenção do capital humano* (Dissertação de mestrado). Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/15604>
- Correia, P. M., Mendes, I., & Lopes, J. R. (2019). A identificação das dimensões da gestão da qualidade na reforma dos sistemas judiciais: o caso dos tribunais portugueses. *Lex Humana (ISSN 2175-0947)*, 10(2), 60–86. Disponível em: <http://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1595>
- Correia, P. M., & Mendes, I. (2018). O impacto dos determinantes da inovação na geração de ideias no Ensino Superior: a percepção dos estudantes como evidência. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 35, 109–133. Disponível em: <https://doi.org/10.21747/08723419/soc35a5>
- Dădârlat, a., & Dumitrașcu, d. (2015). The role and importance of human capital in contemporary organizations. *Review of management & economic engineering*, 14(1). Disponível em: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=794b7597-3e1d-4978-87c1-7224e6adff7e%40redis>
- Deming, W.E. (1986): *Out the Crisis*. Ed. Cambridge Mass. Massachusetts. Institute of Technology. Disponível em: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=485b4997-5a35-43f4-9d05-4158a3ceebc3%40sessionmgr101>
- Eberle, L. (2014). Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior localizada em Caxias do Sul-RS. (Dissertação de mestrado) Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/353>
- Faria, J. D. J. (2017). *Experiências de conciliação entre a vida profissional e familiar no setor privado e setor público: análise comparativa* (master's dissertation). Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18011/1/JESSICA_FARIA.pdf
- Figueiredo, L. S. R., & dos Santos, A. J. (2019). A influência da aprendizagem organizacional na propagação da gestão da qualidade nas organizações. *Anais Do Congresso Internacional De Conhecimento E Inovação – Ciki*, 1(1). Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/698>

- Gibson, CB (2003). Qualidade do Serviço de Equipe: O Papel da Cultura Independente de Campo, Orientação para a Qualidade e Foco na Melhoria da Qualidade. *Small Group Research*, 34 (5), 619–646. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1046496403257226>
- Giménez Espín, A. (2018). Efectos de la cultura organizativa sobre el modelo de excelência EFQM: un estudio empírico. (Tesis Doctoral) Disponível em: <http://hdl.handle.net/10201/55972>
- Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 678-692. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.707409>
- Gomes, F. G. D. R. (2014). Desenvolvimento de metodologias de implementação de sistemas de gestão da qualidade para USF (Master's thesis). Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11960/1214>
- Grönroos, C. (1984) "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, Vol. 18 Issue: 4, pp.36-44, <https://doi.org/10.1108/EUM000000004784>
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149–167. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Guerreiro, M., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar: Manual para as Empresas. Ministério do Trabalho e da Segurança Social – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 4ª edição, Lisboa: Portugal. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3130/1/boas_praticas_de_conciliacao.pdf
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Instituto Nacional de estatística - INE (2018). Conciliação da vida profissional com a vida familiar—Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego de 2018. *Instituto Nacional de Estatística—Estatísticas de Emprego 2018: 2º trimestre*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQU

ESdest boui=316333584&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

- Juran, J. (1995). *History of Managing for Quality: The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality*. Milwaukee: ASQC Quality Press
- Kant, R. e Jaiswal, D. (2017). "O impacto das dimensões da qualidade de serviço percebida na satisfação do cliente: Um estudo empírico sobre os bancos do setor público na Índia", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35 No. 3, pp. 411-430. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2016-0051>
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97-112. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Kohl, A., & de Oliveira, J. N. D. (2012). Gestão da qualidade na administração pública brasileira. 1º fórum internacional ecoinnovar. Disponível em: <http://ecoinovar.com.br/cd/artigos/ECO093.pdf>
- Kovaleski, F. (2019). *Gestão de recursos humanos: comparação das competências hard skills e soft skills listadas na literatura, com a percepção das empresas e especialistas da indústria 4.0* (Master's thesis, Universidade Tecnológica Federal do Paraná). Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4086>
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human resource development international*, 8(1), 27-46. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Mendes, V. C. F. (2015). *As Práticas de Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar no Quadro da Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo Multi-Caso* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais). Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/10515/1/MGERH%20VMendes%20130326017.pdf>
- Milan, G. S., Pretto, M. R., & Pigozzi, P. R. (2012). Gestão da qualidade e cultura organizacional: Um estudo de caso desenvolvido em uma fábrica de embalagens de papelão. *Revista de Negócios*, 17(4), 40-54. Disponível em: DOI:[10.7867/1980-4431.2012v17n4p40-54](https://doi.org/10.7867/1980-4431.2012v17n4p40-54)
- Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of*

- political economy*, 66 (4), 281–302. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/258055>
- Miranda, N. F. M. D. S. Q. (2017). *Qualidade de Serviços, Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho: o caso prático numa IPSS* (Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/82200>
- Monteiro, R., & Domingos, L. (2013). O sentido do direito à conciliação: Vida profissional, familiar e pessoal numa autarquia. *Sociologia, problemas e práticas*, n.º 73, 2013, pp. 59-77. Disponível em: DOI: [10.7458 / SPP2013732807](https://doi.org/10.7458/SPP2013732807)
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrin, R. (1996). Development and Validation of Work-Family and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*. 81 (4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Nguyen, V., Nguyen, N., Schumacher, B., & Tran, T. (2020). Practical Application of Plan–Do–Check–Act Cycle for Quality Improvement of Sustainable Packaging: A Case Study. *Applied Sciences*, 10(18), 6332. MDPI AG. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/app10186332>
- Nova School of Business and Economics (NOVA SBE). (2018). Desafios à conciliação família-trabalho. Disponível em: https://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf
- OECD (1996) ‘Putting Citizens First: Portuguese Experience in Public Management Reform’, Occasional papers PUMA No. 13. Paris: OECD. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264062559-en>
- Paiva, E. M. (2017). Soft skills no mundo laboral atual. A criação de uma nova empresa. (Dissertação de mestrado). Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/95445409.pdf>
- Parasuraman, A. P. & Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 64. 12-40. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/200827786>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Pereira, F. N., Alledi Filho, C., Quelhas, O., Bonina, N., Vieira, J., & Marques, V. (2017). Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: Uma análise conceitual

- comparativa. *Espacios*, Caracas, 38(06), 6-30. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n07/17380706.html>
- Perry-Smith, J., & Blum, T. (2000). Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 43, 1107-1117. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1556339>
- Pettigrew, A., Massini, S., & Numagami, T. (2000). Innovative forms of organising in Europe and Japan. *European management journal*, 18(3), 259-273. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00008-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00008-6)
- Reis Caetano, C. M. (2015). *A Nova Gestão Pública e a Sustentabilidade no Sector Público Autárquico na óptica das Cidades Inteligentes e Sustentáveis. Estudo de caso da Câmara Municipal de Loures* (Dissertação de Mestrado). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/21985>
- Ribeiro, L. A., & Santana, L. C. D. (2015). Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. *Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu*, 2(02), 75-96. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf
- Rocha, J. O., & Araujo, J. F. F. E. (2007). Administrative reform in Portugal: problems and prospects. *International Review of Administrative Sciences*, 73(4), 583-596. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0020852307083461>
- Rodrigues, A. R. C. D. S. (2016). *Implementação e avaliação de um scorecard de capital humano* (Doctoral dissertation). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/18021>
- Sá, P. M., & Hamid, F. (2016). Conciliação trabalho/família em organizações de excelência. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 17(1), 77-89. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issues&pid=1679-3390&lng=pt&nrm=iso
- Sá, I. D. M. F. (2017). *Os mecanismos de responsabilidade na Administração Pública na perspectiva da boa governação* (Master's dissertation). Disponível em: https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/15348/1/inacia_fernandes_sa_diss_mestrado.pdf
- Schmidt, K. T., Veit, Y. M. D., & Peratz, T. (2020). A atuação da gestão na qualidade de

- vida dos colaboradores. *Revista Mundi Sociais e Humanidades* (ISSN: 2525-4774), 4(2). Disponível em:
DOI: <http://dx.doi.org/10.21575/25254774rmsh2019vol4n2722>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1818907>
- Silva, B. X. F., Neto, V. C., & Gritti, N. H. S. (2020). A importância das “soft skills” no mundo profissional. *Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios*, 7(12), 102-102. Disponível em:
<http://35.238.111.86:8080/xmlui/handle/123456789/138>
- Silva, L. C. S., Kovalski, J. L., & Gaia, S. (2011). Qualidade em serviços: uma análise teórica sobre as principais características. *Revista Gestão Industrial, Paraná*, 7(4), 140-153. Disponível em:
DOI: <http://dx.doi.org/10.21575/25254774rmsh2019vol4n2722>
- Siqueira, M. V. S., & Mendes, A. M. (2009). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, 60(3), 241-250. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v60i3.25>
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE. BR*, 12(3), 633-687. Disponível em:
<https://doi.org/10.1590/1679-395112337>
- Teixeira, I. S., Teixeira, R. C., & Sousa, R. A. (2006). Qualidade dos serviços: um diferencial competitivo. *III Simpósio de excelência em gestão e tecnologia-SEGeT. Resende-RJ*. Disponível em: <http://docplayer.com.br/23206024-Qualidade-dos-servicos-um-diferencial-competitivo.html>
- Travassos, V. D. C. (2019). *A importância das Soft Skills nas competências profissionais* (Dissertação de mestrado). Disponível em:
<http://hdl.handle.net/10400.26/31936>
- World Bank. (2018). World development report 2019: The changing nature of work. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10986/30435>
- Yuwono, S. (2016). Work and family harmony: child rights. The First International Conference on Child - Friendly Education. ISSN 2503-5185. Disponível em:
<https://doi.org/10.1080/14783363.2012.707409>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
Disponível em: <http://library.wur.nl/WebQuery/clc/1809666>

APÊNDICES

O estágio

O Estágio Curricular na Câmara municipal de Cantanhede teve início no dia 5 de outubro de 2020, mais especificamente na divisão de Modernização, Inovação e Qualidade. O estágio girou principalmente em torno de se aprender como é feito o controle da Qualidade dos serviços municipais, processos internos, gestão e monitorização da melhoria continua da Autarquia. Durante o tempo de estágio, aprendeu-se como são planeados, desenvolvidos, documentados e mantidos os processos de certificação da CMC e observar e participar das auditorias de renovação de certificação da NP 9001:2015. Permitiu-me também desenvolver e aprofundar conhecimentos aprendidos ao longo do percurso académico, sobretudo no que respeita às práticas de Gestão da Qualidade dentro de uma organização. Durante a elaboração do presente relatório, foram ainda adquiridos e consolidados conhecimentos ao nível monitorização da satisfação dos usuários dos serviços da Câmara Municipal de Cantanhede. Aprendeu-se na prática como é aplicado o ciclo PDCA dentro da política de Qualidade que é desenvolvida na Câmara, desde os serviços internos, até aos que são oferecidos diretamente ao público. Um dos trabalhos desenvolvidos, foi o de suporte para a certificação no âmbito na NP 4552:2016 – Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. A política do SGC da Câmara Municipal de Cantanhede visa conciliar as três vertentes: vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores. A organização entende que demonstrar a importância que os seus colaboradores têm, promovendo práticas de conciliação é o fator chave para o aumento da satisfação no local de trabalho. A política será aplicável a todos os setores, divisões e secretarias que estejam inseridos na estrutura organizacional da CMC, visando atingir o maior número de pessoas direta ou indiretamente pelo SGC, respeitando as limitações orçamentarias e institucionais da organização. A política estará voltada a tentar corresponder expectativas dos funcionários diretos da Câmara, com alcance a todos que estiverem inseridos na vida pessoal e familiar do funcionário, assegurando a conformidade com as políticas que já adotam e ainda, sem prejudicar a aplicação de normas anteriores, como as do trabalho, da administração pública, regimes locais e regulamento interno da Câmara. A fase quatro do processo de certificação, mencionada no capítulo anterior, tem como exigência perceber as necessidades e expectativas das partes e a forma escolhida para se obter estas informações, foi a distribuição de um Inquérito que pudesse oferecer informações importantes a respeito das perceções e opiniões dos funcionários em matéria de conciliação.

Inquérito aos Colaboradores

Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

O presente inquérito pretende avaliar políticas conciliadoras entre a vida profissional, familiar e pessoal aplicadas pela Câmara Municipal de Cantanhede.

Este questionário surge no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada, da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e do estágio realizado na Câmara Municipal de Cantanhede.

A informação recolhida será utilizada para fins académicos e no âmbito do processo de certificação da Autarquia pela Norma Portuguesa 4552:2016.

Os dados serão tratados no conjunto e não individualmente, garantindo a confidencialidade e o anonimato dos respondentes.

Obrigada pela sua participação!

1. Género:

- Homem
- Mulher
- Prefiro não informar

2. Número de pessoas em coabitação:

Sobre sua entidade empregadora, numa escala de 1 a 7, em que: 1 é discordo totalmente, 4 é não concordo nem discordo e 7 é concordo totalmente, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

3. Para a minha entidade empregadora, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal é importante.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4. Os dirigentes da minha entidade empregadora são sensíveis às questões relacionadas com a conciliação entre trabalho e família.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5. Um trabalhador da minha entidade empregadora, que beneficie de uma licença ou de uma redução de horário por necessidades familiares é julgado por estar menos comprometido com o trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. Os trabalhadores são encorajados pela minha entidade empregadora a ir para casa após o cumprimento do seu horário laboral.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. A minha entidade empregadora tem acordos estabelecidos com vista à prestação de serviços na área da saúde, lazer e desporto.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. A minha entidade empregadora encara, de modo igual, o exercício dos direitos da parentalidade por parte das trabalhadoras e dos trabalhadores.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. As decisões sobre distribuição do trabalho têm em conta a situação pessoal/familiar do trabalhador.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

10. Sinto-me sem energia para fazer atividades familiares, por causa do meu trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

11. Sinto-me incapaz de fazer todas as tarefas de casa, por causa do meu trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12.O meu trabalho não me deixa concentrar na vida familiar/pessoal.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13.A minha vida familiar/ pessoal impedem-me de fazer o meu trabalho no tempo adequado.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14.O meu trabalho dá-me boa disposição para fazer atividades com a família.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15.O meu trabalho proporciona-me bom humor em casa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16.A minha vida pessoal/familiar dá-me incentivo para trabalhar.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17.A minha vida pessoal/ familiar proporciona-me bom humor no trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

MEDIDAS DISPONÍVEIS

Sobre as medidas que se encontram disponíveis na Autarquia, numa escala de 1 a 7, em que 1 é totalmente irrelevante, 4 é não concordo nem discordo e 7 é totalmente relevante, indique qual o grau de relevância que elas têm para si na hora de conciliar a vida profissional, familiar e pessoal.

18. Horário flexível de trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. Teletrabalho temporário.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. Trabalho a tempo parcial.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. Permissão para abandonar o local de trabalho devido a uma urgência familiar.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. Facilidade no gozo de férias ajustadas às necessidades familiares.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. Adequação de horários em função de necessidades de dependentes com deficiência.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

24. Adequação de horários em função de necessidades com filhos ou ascendentes.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

MEDIDAS NÃO DISPONÍVEIS

Sobre as medidas que não se encontram disponíveis na Autarquia, numa escala de 1 a 7, em que 1 é totalmente irrelevante, 4 é não concordo nem discordo e 7 é totalmente relevante, indique qual o grau de relevância que elas teriam para si na hora de conciliar a vida profissional, familiar e pessoal.

25. Facilidade no gozo de férias a seguir à licença parental.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

26. Possibilidade de receber encomendas pessoais no local de trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

27. Autorização para apresentar condolências em cerimónias fúnebres, em situações devidamente justificadas.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

28. Dispensa do trabalho no dia do aniversário.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

29. Tolerância de ponto na terça-feira de carnaval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

30. Tolerância de ponto na segunda-feira de páscoa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

31. Dois dias de tolerância de ponto no natal e/ou ano novo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

32. Reposição dos 25 dias de férias.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

SUGESTÕES

33. No espaço abaixo pode sugerir melhorias nas práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal da Câmara:

ANEXOS

Norma Portuguesa

NP 4552
2016

Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal Requisitos

Systeme de gestion de concilier vie professionnelle, familiale et personnelle
Exigences

Work, family and personal life balance management system
Requirements

ICS
03.100

HOMOLOGAÇÃO
Termo de Homologação n.º 192/2016, de 2016-10-28

ELABORAÇÃO
CT 179 (APÉE)

EDIÇÃO
2016-11-15

CÓDIGO DE PREÇO
X006

© IPQ reprodução proibida

Instituto Português da  Qualidade

Rua António Gião, 2
2829-513 CAPARICA PORTUGAL

Tel. + 351-212 948 100 Fax + 351-212 948 101
E-mail: ipq@ipq.pt Internet: www.ipq.pt

em branco

Sumário	Página
0 Introdução.....	5
0.1 Considerações Gerais.....	5
0.2 Modelo de Sistema de Gestão da Conciliação para organizações.....	5
0.3 Políticas públicas em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.....	6
0.4 Relacionamento com outras normas e compatibilidade com outros sistemas de gestão.....	6
1 Objetivo e campo de aplicação.....	8
2 Referências.....	8
3 Termos e definições.....	8
4 Contexto da organização.....	11
4.1 Compreender a organização e o seu contexto.....	11
4.2 Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas.....	11
4.3 Determinar o âmbito do Sistema de Gestão da Conciliação.....	11
4.4 Sistema de Gestão da Conciliação.....	11
5 Liderança.....	12
5.1 Princípios e valores.....	12
5.1.1 Implementação dos princípios e valores.....	13
5.2 Liderança e compromisso.....	13
5.3 Política de conciliação.....	14
5.4 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais.....	14
6 Planeamento.....	14
6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades.....	14
6.2 Identificação das partes interessadas.....	15
6.3 Identificação dos aspetos da Conciliação.....	15
6.4 Objetivos de conciliação e planeamento para os atingir.....	16
7 Apoio.....	16
7.1 Recursos.....	16
7.2 Competências.....	17
7.3 Consciencialização.....	17
7.4 Comunicação.....	17
7.5 Informação documentada.....	17
7.5.1 Generalidades.....	17
7.5.2 Criação e atualização.....	17

7.5.3 Controlo da informação documentada.....	17
8 Operacionalização	18
8.1 Planeamento e controlo operacional.....	18
8.2 Partes interessadas	19
8.2.1 Avaliação da significância das partes interessadas.....	19
8.2.2 Envolvimento das partes interessadas	19
8.3 Avaliação da significância dos aspetos da Conciliação.....	19
8.4 Programas de conciliação	19
9 Avaliação do desempenho	20
9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação.....	20
9.2 Satisfação das partes interessadas.....	20
9.3 Auditoria interna.....	20
9.4 Revisão pela gestão	21
10 Melhoria	21
10.1 Generalidades	21
10.2 Não-conformidade e ação corretiva.....	21
10.3 Melhoria contínua.....	22

0 Introdução

0.1 Considerações Gerais

A presente Norma foi elaborada pela Comissão Técnica de Normalização CT 179 “Organizações Familiarmente Responsáveis”, cuja coordenação é assegurada pelo Organismo de Normalização Setorial, Associação Portuguesa de Ética Empresarial (ONS/APEE).

Em fevereiro de 2014 foi publicada a NP 4522:2014 – Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis, que constitui um instrumento orientador de políticas e práticas familiarmente responsáveis para as organizações.

Na sequência deste instrumento, a presente Norma visa dar resposta à necessidade sentida pelas organizações de disporem de um sistema de gestão que permita a certificação das referidas políticas e práticas em matéria de Conciliação entre Vida Profissional, Familiar e Pessoal.

0.2 Modelo de Sistema de Gestão da Conciliação para organizações

A presente Norma define os requisitos necessários a uma organização que pretenda implementar, manter e gerir um Sistema de Gestão da Conciliação baseado em princípios e valores que visam elevar os níveis de bem-estar, qualidade de vida e satisfação geral das partes interessadas em matérias da Conciliação.

O Sistema de Gestão da Conciliação baseia-se no ciclo de melhoria contínua, também conhecido por ciclo de *Deming* ou PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), no qual se interrelacionam atividades de carácter estratégico e atividades de carácter operacional, que visam a melhoria contínua da organização.

A implementação de um Sistema de Gestão da Conciliação resulta de uma tomada de consciência das organizações, relativamente ao valor da definição de políticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, que deverá levar à prática de programas de ação que permitam atingir esse fim.

A Norma é constituída por dez secções, sete das quais (secções 4 a 10) respeitam aos requisitos exigíveis, sendo de destacar a secção oito – *Operacionalização*, que constitui o cerne da Norma. Nesta secção encontra-se definida a forma como a organização deverá proceder ao planeamento e controlo operacional, ser capaz de avaliar a significância das partes interessadas e o seu grau de envolvimento; avaliar a significância dos aspetos da Conciliação (definidos na secção 6); e gerar programas de conciliação que atinjam os resultados visados.

A presente Norma poderá ser utilizada para efeitos de certificação ou simplesmente como referencial para implementação de um Sistema de Gestão da Conciliação de organizações que procuram ir mais além daquilo a que se encontram obrigadas nestas matérias. No caso das organizações que optem pela certificação, pretende-se reconhecer o mérito e a existência de um sistema de gestão suscetível de atingir os seus objetivos de conciliação.

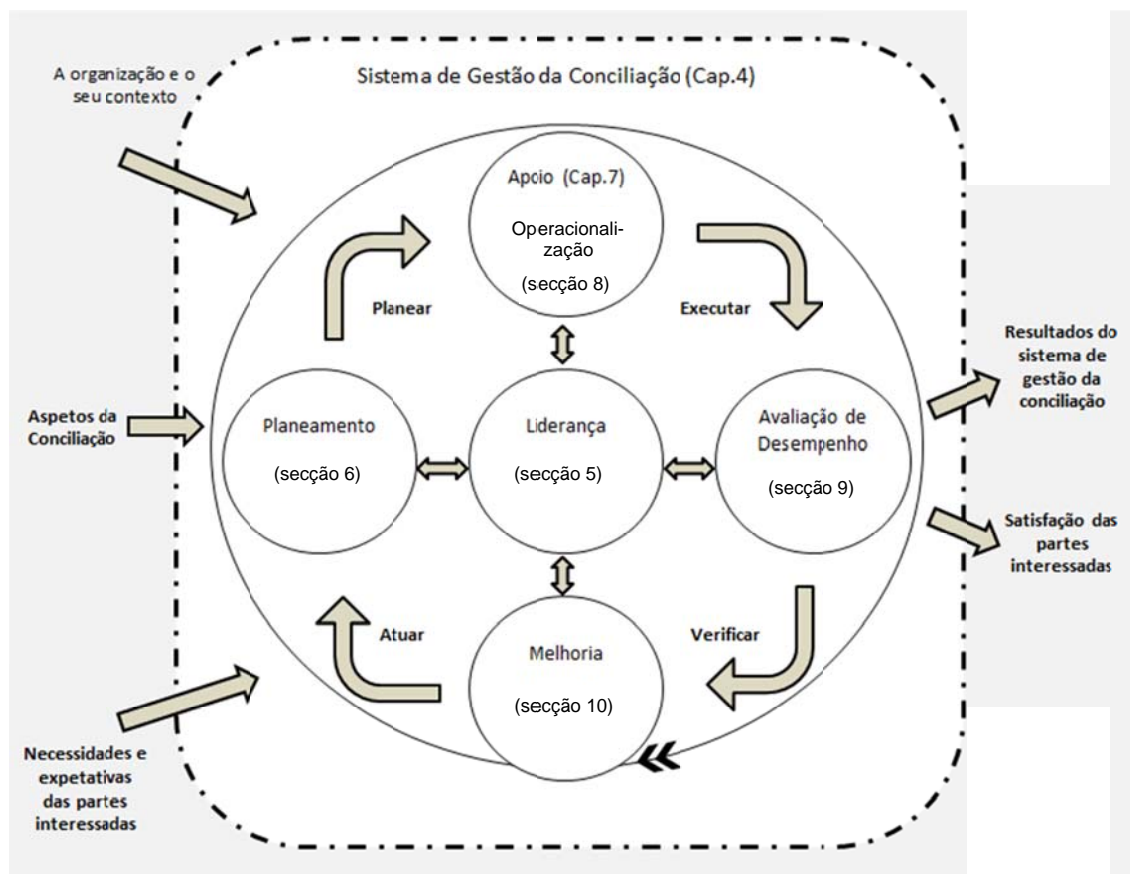


Figura 1 – Representação da estrutura desta Norma no ciclo de PDCA

0.3 Políticas públicas em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal

No sentido de responder às necessidades de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, e dar cumprimento aos compromissos internacionais e europeus neste domínio, tem vindo a ser adotado um leque alargado de políticas públicas. Estas inserem-se, sobretudo, nas políticas de promoção da igualdade de género e não-discriminação, traduzidas nos Planos Nacionais para a Igualdade e, ainda, nos programas e nas ações financiadas por fundos europeus.

As políticas públicas têm impacto ao nível do desenvolvimento sustentável. Pela sua globalidade e consequências humanas, sociais e económicas, estas políticas requerem, não só a intervenção do Governo e da administração pública central, regional e local, mas também o envolvimento de parceiros sociais, organizações do trabalho, organizações profissionais, empresas, economia social, sociedade civil e famílias.

Consequentemente, as organizações que desejem implementar um Sistema de Gestão da Conciliação deverão ter em conta as políticas públicas nesta matéria.

0.4 Relacionamento com outras normas e compatibilidade com outros sistemas de gestão

A não existência de qualquer norma europeia ou internacional que estabeleça requisitos para um sistema de gestão em matéria de conciliação justifica a elaboração de uma norma portuguesa que permita a certificação das organizações que assim o entendam.

Tanto a presente Norma como a NP 4522:2014 – Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis visam promover a Conciliação nas organizações. No entanto, a sua natureza é diferente na medida em que a primeira é uma norma de requisitos para um sistema de gestão e a segunda uma norma de orientações. Assim, trata-se de normas complementares, podendo, porém, ser utilizadas de forma independente.

Nestes termos, as organizações que necessitem de orientações sobre conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal devem consultar a NP 4522:2014. Esta norma contém um conjunto de orientações aplicáveis a todas as organizações públicas ou privadas, independentemente da sua dimensão ou atividade desenvolvida, que pretendam implementar políticas e práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e avaliar e melhorar as políticas e práticas familiarmente responsáveis que adotem.

Quanto à presente Norma, embora comungue dos objetivos da NP 4522:2014, vai além desta ao especificar os requisitos exigíveis para a implementação de um Sistema de Gestão da Conciliação, podendo ser utilizada pelas organizações para fins de certificação.

A sua conceção tem em consideração a estrutura de alto-nível (*High Level Structure – HLS*), desenvolvida pela ISO (*International Organization for Standardization*), relativamente aos títulos, sequência dos requisitos, texto idêntico e termos e definições de base comuns, com o objetivo de melhorar a compatibilidade entre as normas de sistemas de gestão, permitindo ainda a integração do Sistema de Gestão da Conciliação com sistemas de gestão relacionados.

1 Objetivo e campo de aplicação

A presente Norma contém os requisitos de um Sistema de Gestão, que permitem a uma organização desenvolver e implementar políticas, práticas, objetivos, ações coerentes e outros que a organização subscreva, em matéria de Conciliação.

Os requisitos são genéricos e aplicáveis a todas as organizações públicas ou privadas, independentemente do tipo, dimensão ou personalidade jurídica, que pretendam:

- a) estabelecer, implementar, manter e melhorar um Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal;
- b) assegurar a conformidade com as políticas e práticas de conciliação que já adotem.

2 Referências

Os documentos a seguir indicados são indispensáveis à aplicação desta norma.

Constituição da República Portuguesa (CRP)

Código do Trabalho (CT)

Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP)

NP ISO 26000 *Linhas de orientação da responsabilidade social*

NP 4469-1 *Sistema de Gestão da Responsabilidade Social – Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*

NP 4522 *Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis*

A aplicação das disposições da presente Norma não dispensa o cumprimento das obrigações legais, regulamentares e convencionais.

3 Termos e definições

Para os fins da presente Norma aplicam-se não só os termos e as definições da NP 4522:2014, mas também os seguintes termos e definições relacionados com o Sistema de Gestão da Conciliação.

3.01 ação corretiva

Ação para eliminar a causa de uma **não-conformidade** (3.14) e para prevenir a sua recorrência.

3.02 aspeto da conciliação

Elemento das decisões, relações e/ou atividades de uma organização, passível de criar um impacto positivo ou negativo na vida familiar e pessoal dos trabalhadores e das trabalhadoras e de outras partes interessadas.

3.03 auditoria

Processo (3.19) sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respetiva avaliação objetiva, com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são cumpridos.

NOTA 1 à secção: Uma auditoria pode ser uma auditoria interna (primeira parte) ou uma auditoria externa (segunda ou terceira parte) e pode ser uma auditoria combinada (mediante a combinação de duas ou mais disciplinas).

NOTA 2 à secção: As “evidências de auditoria” e os “critérios da auditoria” estão definidos na ISO 19011.

3.04 competência

Aptidão para aplicar conhecimentos e saber fazer para atingir resultados pretendidos.

3.05 conformidade

Satisfação de um **requisito** (3.20).

3.06 correção

Ação para eliminar uma **não-conformidade** (3.14) detetada.

3.07 desempenho

Resultado mensurável.

NOTA 1 à secção: O desempenho pode referir-se a constatações quantitativas ou qualitativas.

NOTA 2 à secção: O desempenho pode referir-se à gestão de atividades, a **processos** (3.19), a produtos (incluindo serviços), a sistemas ou a **organizações** (3.16).

3.08 eficácia

Medida em que as atividades planeadas são realizadas e atingidos os resultados planeados.

3.09 gestão de topo

Pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma **organização** (3.16) ao mais alto nível.

NOTA 1 à secção: A gestão de topo tem o poder de delegar autoridade e de fornecer recursos no seio da organização.

NOTA 2 à secção: Se o âmbito do sistema de gestão (3.22) abranger apenas parte de uma organização, então a gestão de topo refere-se aos indivíduos que dirigem e controlam essa parte da organização.

3.10 informação documentada

Informação que deve ser controlada e mantida por uma **organização** (3.16) e o meio onde a mesma está contida.

NOTA 1 à secção: A informação documentada pode estar em qualquer formato e meio de suporte e ser proveniente de qualquer fonte.

NOTA 2 à secção: A informação documentada pode referir-se:

- ao sistema de gestão (3.22), incluindo **processos** (3.19) relacionados;
- à informação criada para a operacionalização da organização (documentação);
- à evidência de resultados atingidos (registos).

3.11 medição

Processo (3.19) para determinar um valor.

3.12 melhoria contínua

Atividade recorrente para aperfeiçoar o **desempenho** (3.07).

3.13 monitorização

Determinar o estado de um sistema, de um **processo** (3.19) ou de uma atividade.

NOTA 1 à secção: Para determinar o estado poderá haver a necessidade de verificar, supervisionar ou observar de forma crítica.

3.14 não-conformidade

Não satisfação de um **requisito** (3.20).

3.15 objetivo

Resultado a atingir.

NOTA 1 à secção: Um objetivo pode ser estratégico, tático ou operacional.

NOTA 2 à secção: Os objetivos podem referir-se a diferentes disciplinas (como objetivos financeiros, de saúde e segurança e ambientais) e podem ser aplicados a diferentes níveis (como estratégico, a nível da organização, de projeto, de produto e de processo (3.19)).

NOTA 3 à secção: Um objetivo pode ser expresso de outras formas, como, p. ex., um resultado pretendido, uma finalidade, um critério operacional, como um objetivo de conciliação ou através da utilização de outras palavras com significado semelhante (p. ex., intenção, meta ou alvo).

NOTA 4 à secção: No contexto de sistemas de gestão da conciliação, os objetivos de conciliação são definidos pela organização, consistentes com a política de conciliação, de modo a atingir resultados específicos.

3.16 organização

Pessoa ou conjunto de pessoas que tem as suas próprias funções com responsabilidades, autoridade e relações para atingir os seus **objetivos** (3.15).

NOTA 1 à secção: O conceito de organização inclui, mas não se limita a, comerciante a título individual, companhia, corporação, firma, empresa, autoridade, parceria, instituição de caridade ou outra, ou parte ou combinação das mesmas, dotadas ou não de personalidade jurídica, de direito público ou privado.

3.17 parte interessada¹⁾

Pessoa ou **organização** (3.16) que pode afetar, ser afetada por ou considerar-se como sendo afetada por uma decisão ou atividade.

3.18 política

Intenções e orientação de uma **organização** (3.16), conforme formalmente expressas pela sua **gestão de topo** (3.09).

3.19 processo

Conjunto de atividades interrelacionadas ou interagentes que transforma entradas em saídas.

3.20 requisito

Necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória.

NOTA 1 à secção: “Geralmente implícito” significa que é hábito ou prática comum para a organização e para as partes interessadas que a necessidade ou expectativa em consideração esteja implícita?

NOTA 2 à secção: Um requisito especificado é um requisito que é expresso, p. ex., em informação documentada.

3.21 risco

Efeito da incerteza.

NOTA 1 à secção: Um efeito é um desvio ao esperado - positivo ou negativo.

NOTA 2 à secção: A incerteza é o estado, ainda que parcial, de deficiência de informação, relacionado com a compreensão ou conhecimento de um evento, sua consequência ou verosimilhança.

NOTA 3 à secção: O risco é frequentemente caracterizado por referência a potenciais **eventos** (tal como definido no Guia ISO 73, 3.5.1.3) e **consequências** (tal como definido no Guia ISO 73, 3.6.1.3), ou a uma combinação destes.

¹⁾ Em inglês stakeholder.

NOTA 4 à secção: O risco é frequentemente expresso em termos de uma combinação das consequências de um evento (incluindo alterações de circunstâncias) com a **verosimilhança** (tal como definido no Guia ISO 73, 3.6.1.1) de ocorrência associada.

3.22 sistema de gestão

Conjunto de elementos interrelacionados ou interatuantes de uma **organização** (3.16) para o estabelecimento de **políticas** (3.18), de **objetivos** (3.15) e de **processos** (3.19) para atingir esses objetivos.

NOTA 1 à secção: Um sistema de gestão pode tratar uma única disciplina ou diversas disciplinas.

NOTA 2 à secção: Os elementos do sistema incluem a estrutura, as funções e as responsabilidades, o planeamento, a operacionalização, etc. da organização.

NOTA 3 à secção: O âmbito de um sistema de gestão poderá incluir toda a organização, funções específicas e identificadas da organização, secções específicas e identificadas da organização, ou uma ou mais funções dentro de um grupo de organizações.

4 Contexto da organização

4.1 Compreender a organização e o seu contexto

A organização deve identificar as questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e que afetem a sua capacidade para atingir o(s) resultado(s) pretendido(s) do seu Sistema de Gestão da Conciliação.

Para o efeito, a organização deve proceder ao levantamento das obrigações legais, regulamentares e convencionais que lhe são aplicáveis e garantir o seu cumprimento.

4.2 Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas

A organização deve identificar:

- as partes interessadas que são relevantes para o Sistema de Gestão da Conciliação;
- as necessidades e expectativas das partes interessadas.

4.3 Determinar o âmbito do Sistema de Gestão da Conciliação

O âmbito do Sistema de Gestão da Conciliação deve abranger toda a organização.

Ao determinar este âmbito, a organização deve considerar:

- as questões externas e internas referidas na secção 4.1;
- os requisitos referidos na secção 4.2.

O âmbito deve ser disponibilizado como informação documentada.

4.4 Sistema de Gestão da Conciliação

A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um Sistema de Gestão da Conciliação, incluindo os processos necessários e as suas interações, de acordo com os requisitos desta Norma.

São considerados os seguintes tipos de domínios da Conciliação:

- Boas Práticas Laborais;
- Apoio Profissional e Desenvolvimento Pessoal;
- Serviços e Benefícios.

5 Liderança

5.1 Princípios e valores²⁾

A organização deve garantir o respeito pelo cumprimento da lei, dos instrumentos de regulamentação coletiva e dos regulamentos aplicáveis, pelos instrumentos do direito da União Europeia e do direito internacional, pelos princípios da igualdade e da não discriminação e da conciliação entre a atividade profissional e a vida familiar e pessoal, a seguir enunciados, bem como outros que a organização decida adotar, em resultado da definição dos seus valores e da sua experiência.

A organização deve definir e rever as suas estratégias, políticas, práticas e processos de implementação do Sistema de Gestão da Conciliação, de acordo com os seguintes princípios e valores:

a) Igualdade e não-discriminação

A organização deve assegurar o respeito pelo princípio da igualdade e da não-discriminação, garantindo que todas as pessoas são tratadas com igualdade e a mesma dignidade social e que ninguém é privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever com base, designadamente, nas responsabilidades familiares, no sexo, na ascendência, na deficiência, na idade, na raça ou etnia, na língua, no território de origem, na nacionalidade, na religião ou crença, em convicções políticas ou ideológicas, na instrução, na situação económica, social ou familiar, na orientação sexual e identidade de género³⁾.

b) Conciliação

A organização deve assegurar que o planeamento do trabalho tem em conta a satisfação das necessidades familiares e/ou pessoais do trabalhador ou trabalhadora e a promoção de uma participação equilibrada de homens e de mulheres na vida pública e privada⁴⁾.

c) Responsabilização

Uma organização deve assumir a responsabilidade pelo seu impacto nas partes interessadas, na economia e na sociedade.

O respeito pelo princípio da responsabilização deve obrigar a gestão a responder pelas suas decisões e atividades perante os representantes dos interesses presentes na organização e as autoridades públicas, ou outras competentes, no que concerne a leis e regulamentos.

Este princípio deve envolver a aceitação das consequências de condutas erradas, a tomada de medidas adequadas para as remediar e o agir no sentido de evitar a sua repetição.

d) Transparência

A organização deve ser transparente nas suas políticas, decisões e atividades, dando-as a conhecer de forma clara, precisa, objetiva e completa, dentro dos limites do razoável e suficiente.

As informações devem estar disponíveis atempadamente e ser acessíveis e compreensíveis por quem possa ser afetado de forma significativa.

O princípio da transparência não exige que informações protegidas ou críticas para a atividade da organização sejam públicas, nem que sejam disponibilizadas informações privilegiadas ou que possam infringir obrigações legais, comerciais, de segurança ou de privacidade pessoal.

²⁾ De acordo com a NP 4522.

³⁾ Com base nos artigos 13.º, 15.º e 26.º da CRP.

⁴⁾ Com base no artigo 59.º da CRP.

e) Conduta ética

A organização deve agir de forma ética, baseando a sua conduta em valores de honestidade, equidade e integridade. Estes valores implicam preocupação com as pessoas que a integram, as partes interessadas e a sociedade em geral.

Promover ativamente uma conduta ética implica identificar e dar a conhecer os seus valores e princípios fundamentais, estabelecer mecanismos de controlo e facilitar a apresentação de reclamações sem medo de represálias.

f) Respeito pelas partes interessadas

A organização deve respeitar, considerar e responder aos interesses das suas partes interessadas. O respeito pelas partes interessadas implica serem ouvidas e considerar os seus pontos de vista em relação a interesses que possam vir a ser afetados por uma decisão ou atividade.

5.1.1 Implementação dos princípios e valores

A organização deve definir, documentar e comunicar os princípios e valores que orientam a sua atuação, a nível interno e externo, e deve assegurar que neste processo são consultadas as partes interessadas internas e, sempre que possível, as partes interessadas externas.

5.2 Liderança e compromisso

A gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso em relação ao Sistema de Gestão da Conciliação, nomeadamente:

- garantindo que a política, os objetivos e as metas de conciliação são estabelecidos e que são compatíveis com a orientação estratégica da organização;
- garantindo a integração dos requisitos do Sistema de Gestão da Conciliação nos processos de negócio⁵⁾ da organização;
- garantindo a disponibilização dos recursos necessários para estabelecer e implementar, manter e melhorar um Sistema de Gestão da Conciliação, que inclua os recursos humanos, as aptidões específicas, as infraestruturas da organização, os recursos tecnológicos e financeiros.
- comunicando a importância de uma gestão eficaz, em matéria de conciliação, e da sua conformidade com os requisitos do Sistema de Gestão da Conciliação;
- garantindo o cumprimento, a monitorização e a revisão de objetivos, programas, indicadores e metas nas suas políticas e práticas;
- garantindo que o Sistema de Gestão da Conciliação atinge o(s) resultado(s) pretendido(s);
- orientando e apoiando pessoas para contribuírem para a eficácia do Sistema de Gestão da Conciliação;
- estabelecendo boas práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, nomeadamente na organização do trabalho, apoio profissional e desenvolvimento pessoal, bem como equipamentos, serviços e benefícios;
- promovendo a melhoria contínua;
- apoiando outras funções de gestão relevantes para demonstrar a sua liderança, na medida aplicável às respetivas áreas de responsabilidade.

⁵⁾ Referência a “negócio” na presente norma deverá ser interpretada num sentido lato para referir atividades nucleares para os propósitos da existência da organização.

5.3 Política de conciliação

A gestão de topo compromete-se a adotar uma política de conciliação que:

- seja adequada à missão, à visão e às necessidades da organização;
- estabeleça um enquadramento que defina os objetivos em matéria de conciliação;
- cumpra os requisitos aplicáveis;
- garanta a monitorização e a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Conciliação.

A política de conciliação deve ser:

- devidamente documentada;
- comunicada e disponibilizada na organização e, conforme adequado, às partes interessadas.

5.4 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais

A gestão de topo deve assegurar que as responsabilidades e as autoridades para as funções relevantes são atribuídas e comunicadas na organização para:

- a) garantir que o Sistema de Gestão da Conciliação está em conformidade com os requisitos da presente Norma;
- b) relatar à gestão de topo o desempenho do Sistema de Gestão da Conciliação e as oportunidades de melhoria;
- c) assegurar a integridade do Sistema de Gestão da Conciliação aquando da implementação de quaisquer alterações;
- d) promover a tomada de consciência dos princípios, valores e práticas em matéria de conciliação em toda a organização.

6 Planeamento

6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades

Ao planear um Sistema de Gestão da Conciliação, a organização deve ter em consideração as questões indicadas na secção 4.1 e os requisitos mencionados na secção 4.2 e determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tratados para:

- garantir que o Sistema de Gestão da Conciliação pode atingir o(s) resultado(s) pretendido(s);
- prevenir ou reduzir efeitos indesejados;
- atingir a melhoria contínua.

A organização deve planear:

- a) ações para tratar estes riscos e oportunidades;
- b) como integrar e implementar as ações nos processos do seu Sistema de Gestão da Conciliação e como avaliar a eficácia destas ações.

6.2 Identificação das partes interessadas

A organização deve estabelecer, implementar e manter atualizado um ou mais procedimentos para identificar as suas partes interessadas, internas e externas, relevantes no âmbito das políticas de conciliação.

A identificação das partes interessadas deve ter em conta a escala, a natureza e a localização geográfica das atividades da organização. Adicionalmente, a identificação das partes interessadas deve ter em conta os critérios de vínculo, influência, proximidade, dependência e representação:

Vínculo – as partes interessadas, designadamente trabalhadores e trabalhadoras, colaboradores e colaboradoras, autoridades locais e sindicatos relativamente às quais a organização tem, ou poderá vir a ter, no futuro, obrigações legais, financeiras ou operacionais na forma de contratos, regulamentos, políticas ou códigos de ética e de conduta.

Influência – as partes interessadas, designadamente rede local de equipamentos sociais, autoridades locais, acionistas e grupos de pressão que influenciem ou possam vir a influenciar a capacidade da organização atingir os seus objetivos, independentemente das suas ações serem no sentido de facilitar ou de dificultar o seu desempenho.

Proximidade – as partes interessadas com as quais a organização interage mais, incluindo partes interessadas internas (por exemplo, trabalhadores/trabalhadoras, colaboradores/colaboradoras e acionistas); as partes interessadas com as quais mantém relações de longa data (por exemplo, parcerias de negócio); as partes interessadas das quais depende nas operações do quotidiano (por exemplo, autoridades locais, fornecedores locais); as partes interessadas que vivem na vizinhança das instalações da organização, permanentes ou temporárias.

Dependência – as partes interessadas que estão direta ou indiretamente dependentes das atividades da organização ou das quais esta depende:

- em termos sócio económicos (por exemplo, famílias, entidade empregadora única na localidade ou entidade fornecedora única de bens ou serviços);
- em termos de infraestrutura regional ou local (por exemplo, creches, lares de pessoas idosas, escolas, hospitais e centros de saúde);
- em termos de satisfação de necessidades básicas (por exemplo, fornecimento de água, eletricidade, combustíveis).

A organização deve atender ao grau de dependência das partes interessadas.

Representação – as partes interessadas que através de disposições legais, estatutos, costumes ou cultura podem legitimamente reclamar e representar outras pessoas (por exemplo, representantes da comunidade local e de consumo, associações sindicais, organizações não governamentais, “franchisadas”, etc.). Encontram-se igualmente incluídas as partes interessadas não-organizadas coletivamente.

6.3 Identificação dos aspetos da Conciliação

A organização deve estabelecer, implementar e manter um ou mais procedimentos para determinar os aspetos que tenham, ou possam ter, impacte significativo, positivo ou negativo, sobre a Conciliação, identificando os aspetos que pode controlar e aqueles que pode influenciar, tendo em consideração:

- os pontos de vista das suas partes interessadas significativas;
- desenvolvimentos novos ou planeados;
- atividades novas ou modificadas.

Para o efeito da identificação destes aspetos, a organização deve ter em conta os domínios identificados no ponto 4.4, bem como os princípios da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e da igualdade e não discriminação, nomeadamente no que respeita a:

- recrutamento e formação profissional;

- progressão na carreira e remuneração;
- despedimento;
- formas de organização do tempo de trabalho;
- proteção na parentalidade e assistência à família;
- informação e comunicação;
- outros considerados relevantes pela organização e as partes interessadas.

6.4 Objetivos de conciliação e planeamento para os atingir

A organização deve estabelecer objetivos de conciliação em funções e níveis relevantes. Ao estabelecer estes objetivos, a organização deve considerar as necessidades de conciliação identificadas de acordo com o definido no secção 8, as normas aplicáveis e outros requisitos/orientações que subscreva, os pontos de vista das partes interessadas, os meios financeiros, operacionais e de negócio e a melhoria contínua.

Os objetivos de conciliação devem:

- ser consistentes com a política de conciliação;
- ser mensuráveis (se possível);
- ter em consideração requisitos aplicáveis;
- ser monitorizados;
- ser comunicados;
- ser atualizados conforme adequado.

A organização deve reter informação documentada a respeito dos objetivos de conciliação.

Ao planear como atingir os seus objetivos de conciliação, a organização deve determinar:

- o que será realizado;
- que recursos serão necessários;
- quem será responsável;
- quando será concluído;
- como serão avaliados os resultados.

7 Apoio

7.1 Recursos

A organização deve determinar e providenciar os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e de infraestruturas necessários ao estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do Sistema de Gestão da Conciliação.

A organização, tendo em conta a sua natureza, dimensão, setor de atividade e situação económica, pode a título de exemplo:

- implementar uma política de gestão de recursos humanos com objetivos estratégicos de médio e longo prazo, que promova a igualdade de género e a conciliação, tais como: no processo de seleção, no recrutamento e na contratação; na valorização das competências adquiridas em contexto profissional,

familiar e social, bem como na progressão da carreira, na formação profissional e na remuneração, com vista a melhorar o equilíbrio de género e diversidade nas equipas de gestão;

- disponibilizar e/ou estabelecer protocolos ou conceder ajudas financeiras para o acesso a equipamentos, tais como creches, infantários, atividades/ocupações de tempos livres, centros de atividades ocupacionais, centros de dia, serviços de apoio domiciliário, lares para crianças, jovens, seniores e pessoas com deficiência e/ou incapacidades;
- utilizar as tecnologias de informação e comunicação como forma de favorecer a Conciliação.

7.2 Competências

A organização deve:

- determinar as competências necessárias da(s) pessoa(s) que, sob o seu controlo, executam funções/tarefas que afetam o desempenho do Sistema de Gestão da Conciliação;
- garantir que essas pessoas detêm os conhecimentos, a formação académica e/ou profissional e a experiência adequados;
- tomar medidas, sempre que necessário, para dotar as pessoas dessas competências e avaliar a eficácia das ações empreendidas. As medidas referidas poderão incluir, designadamente, formação, mentoria, reafetação de pessoas e/ou recrutamento/contratação de pessoas com o perfil adequado;
- manter informação documentada como evidência das competências e das ações realizadas.

7.3 Consciencialização

As pessoas que trabalham para a organização devem tomar consciência:

- da política de conciliação;
- do seu contributo para a eficácia do Sistema de Gestão da Conciliação, incluindo os benefícios da melhoria do desempenho nesta matéria;
- das implicações da não conformidade com os requisitos do Sistema de Gestão da Conciliação.

7.4 Comunicação

A organização deve determinar as necessidades de comunicação interna e externa relevantes para o Sistema de Gestão da Conciliação, incluindo:

- o que comunicar;
- quando comunicar;
- a quem comunicar;
- como comunicar;
- quem comunica.

7.5 Informação documentada

7.5.1 Generalidades

O Sistema de Gestão da Conciliação da organização deve incluir:

- a informação documentada requerida por esta Norma;

- a informação documentada determinada pela organização como sendo necessária para a eficácia do Sistema de Gestão da Conciliação.

A extensão da informação documentada para um Sistema de Gestão da Conciliação pode ser diferente de organização para organização, tendo em conta a sua natureza, dimensão e setor de atividade, produtos e serviços, complexidade dos processos e suas interações e competência das pessoas.

7.5.2 Criação e atualização

Sempre que criar e atualizar informação documentada, a organização deve considerar:

- a identificação e descrição (p. ex., título, data, autor ou número de referência);
- o formato (p. ex., idioma, versão do *software*, aspeto gráfico, imagens não discriminatórias, linguagem neutra ou inclusiva) e suporte (p. ex., papel, eletrónico);
- a revisão e aprovação em termos de pertinência e adequação.

7.5.3 Controlo da informação documentada

A informação documentada requerida pelo Sistema de Gestão da Conciliação e pelo presente projeto de Norma deve ser controlada de modo a garantir:

- a sua disponibilidade e pertinência para utilização onde e quando for necessária;
- a proteção adequada, em particular em matéria de dados pessoais, segredo profissional, confidencialidade, uso indevido ou perda de integridade.

Para o controlo da informação documentada, a organização deve promover as seguintes atividades, quando aplicável:

- distribuição, acesso, recuperação e utilização;
- armazenamento e conservação, incluindo preservação da legibilidade;
- controlo de alterações (p. ex., controlo de versões);
- retenção e eliminação.

A informação documentada de origem externa determinada pela organização como sendo necessária para o planeamento e a operacionalização do Sistema de Gestão da Conciliação deve ser identificada e objeto de controlo conforme adequado.

8 Operacionalização

8.1 Planeamento e controlo operacional

A organização deve planejar, implementar e controlar os processos necessários para satisfazer os requisitos e implementar as ações determinadas na secção 6.1 ao:

- estabelecer critérios para os processos;
- implementar o controlo dos processos, de acordo com os critérios;
- manter informação documentada na medida necessária para ter a confiança de que os processos foram realizados conforme planeado.

A organização deve controlar as alterações planeadas e rever as consequências das alterações não desejadas, empreendendo, sempre que necessário, ações para mitigar quaisquer efeitos adversos.

O planejamento operacional deve concretizar a política de conciliação, estabelecendo objetivos, programas, indicadores e respectivas metas, através de ações voluntárias que contemplem o envolvimento das partes interessadas, designadamente na identificação dos obstáculos à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

8.2 Partes interessadas

8.2.1 Avaliação da significância das partes interessadas

A organização deve estabelecer, implementar e manter um ou mais procedimentos para, a partir do conjunto de partes interessadas identificadas (6.2), determinar as partes interessadas significativas, tendo particularmente em conta:

- as que são ou possam vir a ser mais afetadas pelas suas decisões, atividades e formas de organização;
- as que mais afetam ou podem vir a afetar as suas decisões, atividades e formas de organização.

8.2.2 Envolvimento das partes interessadas

A organização deve assegurar que as partes interessadas significativas sejam envolvidas ao estabelecer, implementar e manter o seu Sistema de Gestão da Conciliação. Este envolvimento deve decorrer numa fase inicial, antes de definir a política, e na fase de planejamento operacional, através de programas específicos para o efeito.

A organização deve estabelecer, implementar e manter um ou mais procedimentos para avaliar a eficácia dos programas de envolvimento das partes interessadas.

8.3 Avaliação da significância dos aspetos da Conciliação

A determinação dos aspetos da Conciliação deve ter em conta os pontos de vista das partes interessadas significativas, para além de outros critérios relevantes para o contexto da organização.

A organização deve documentar esta informação e mantê-la atualizada.

A organização deve assegurar que os aspetos significativos da Conciliação sejam tomados em consideração ao estabelecer, implementar e manter o seu Sistema de Gestão da Conciliação.

8.4 Programas de conciliação

Para atingir os seus objetivos, de acordo com o definido no requisito 6.4, a organização deve estabelecer, implementar, manter e documentar programas de curto, médio e longo prazo. Estes programas devem incluir a determinação das práticas de conciliação com impacte(s) significativo(s) na organização e/ou nas partes interessadas, a descrição das tarefas necessárias para atingir cada objetivo e a respetiva:

- a) atribuição de responsabilidades, a cada nível e função relevantes da organização;
- b) identificação dos meios necessários e dos prazos.

Os programas de conciliação devem ser revistos periodicamente e alterados, sempre que necessário, a fim de permanecerem coerentes com as atividades da organização.

9 Avaliação do desempenho

9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação

A organização deve determinar:

- o que necessita ser monitorizado e medido;
- os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação, conforme aplicáveis, para assegurar resultados válidos;
- quando se deve proceder à monitorização e à medição;
- quando se deve proceder à análise e à avaliação dos resultados da monitorização e da medição.

A organização deve manter informação documentada adequada como evidência dos resultados.

A organização deve avaliar o desempenho em termos de conciliação e a eficácia do Sistema de Gestão da Conciliação.

9.2 Satisfação das partes interessadas

A organização deve monitorizar a informação relativa à perceção das partes interessadas, nomeadamente quanto à sua capacidade de ir ao encontro das necessidades e expectativas destas. A organização deve determinar a extensão e os métodos de monitorização neste domínio, designadamente através de inquéritos, elogios, sugestões e reclamações, bem como outro tipo de retorno da informação das partes interessadas.

9.3 Auditoria interna

A organização deve conduzir auditorias internas a intervalos planeados para proporcionar informação sobre se o Sistema de Gestão da Conciliação:

- a) está em conformidade com:
 - os próprios requisitos da organização para o seu Sistema de Gestão da Conciliação;
 - os requisitos da presente Norma;
- b) está eficazmente implementado e mantido.

A organização deve:

- a) planear, estabelecer, implementar e manter um programa de auditorias, que inclua frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planeamento e relato. Este programa deve ter em consideração a importância dos processos em questão e os resultados de auditorias anteriores;
- b) definir os critérios da auditoria e o seu âmbito;
- c) seleccionar auditores/as e conduzir auditorias, de modo a garantir objetividade e imparcialidade do processo de auditoria;
- d) garantir que os resultados da auditoria são comunicados à respetiva gestão;
- e) empreender as ações corretivas necessárias;
- f) reter informação documentada como evidência da implementação do programa de auditoria e dos seus resultados.

9.4 Revisão pela gestão

A gestão de topo deve proceder à revisão do Sistema de Gestão da Conciliação da organização, a intervalos planeados, para garantir a sua contínua pertinência, adequação e eficácia.

A revisão pela gestão deve incluir considerações sobre:

- a) o estado das ações resultantes das anteriores revisões pela gestão;
- b) alterações em questões externas e internas que são relevantes para o Sistema de Gestão da Conciliação;
- c) informações quanto ao desempenho em termos de conciliação, incluindo tendências relativas a:
 - não conformidades e ações corretivas;
 - retorno da informação respeitante à satisfação das partes interessadas;
 - resultados de monitorização e medição;
 - resultados das auditorias;
- d) resultados da avaliação da perceção das partes interessadas;
- e) oportunidades para melhoria contínua.

As saídas da revisão pela gestão devem incluir decisões relacionadas com oportunidades de melhoria contínua e quaisquer necessidades de alterações ao Sistema de Gestão da Conciliação.

A organização deve manter informação documentada como evidência dos resultados das revisões pela gestão.

10 Melhoria

10.1 Generalidades

A organização deve determinar oportunidades de melhoria e implementar as ações necessárias para satisfazer os requisitos do Sistema de Gestão da Conciliação.

10.2 Não-conformidade e ação corretiva

Quando ocorre uma não-conformidade, a organização deve:

- a) reagir à não-conformidade e, conforme aplicável:
 - tomar medidas para a controlar e corrigir;
 - lidar com as consequências;
- b) avaliar a necessidade de ações para eliminar as causas da não-conformidade, de modo a evitar a sua repetição ou ocorrência noutra local ao:
 - rever a não-conformidade;
 - determinar as causas da não-conformidade, e
 - determinar se existem não-conformidades similares ou se poderiam vir a ocorrer;
- c) implementar quaisquer ações necessárias;
- d) rever a eficácia de quaisquer ações corretivas empreendidas; e
- e) efetuar alterações no Sistema de Gestão da Conciliação, se necessário.

As ações corretivas devem ser adequadas aos efeitos das não-conformidades encontradas.

A organização deve manter informação documentada adequada como evidência:

- da natureza das não-conformidades e de quaisquer ações subsequentes;
- dos resultados de quaisquer ações corretivas.

10.3 Melhoria contínua

A organização deve melhorar de forma contínua a pertinência, a adequação e a eficácia do Sistema de Gestão da Conciliação, em conformidade com os requisitos do Sistema de Conciliação.



Acordo Coletivo de Trabalho

Acordo Coletivo de Empregador Público celebrado entre o Município de Cantanhede, o STAL – Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local e Regional, Empresas Públicas, Concessionárias e Afins e o SINTAP - Sindicato dos Trabalhadores da Administração Pública e de Entidades com Fins Públicos.

Preâmbulo

A Constituição da República Portuguesa consagra no artigo 56.º o direito de contratação coletiva, estabelecendo o direito de associações sindicais e entidades empregadoras regularem coletivamente as relações de trabalho, dentro dos limites fixados na lei.

A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, à frente designada por LTFP, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, prevê, nos artigos 13.º e 14.º, que determinadas matérias possam ser objeto de regulamentação coletiva de trabalho, concedendo o artigo 364.º legitimidade aos Municípios para conjuntamente com as associações sindicais celebrarem acordos coletivos de empregador público, também designados por ACEP.

Atendendo à diversidade e especificidade dos serviços que o Município de Cantanhede presta aos seus munícipes e utentes e ainda os meios de que deve dispor para prossecução dos objetivos, importa, garantir e salvaguardar os direitos dos trabalhadores necessários à sua realização, elevando-se assim, os níveis de motivação no desempenho das suas funções.

Neste contexto e com estes fundamentos, celebra-se o presente Acordo Coletivo de Empregador Público ACEP, entre o Município de Cantanhede, representado pela Presidente da Câmara Municipal, Maria Helena Rosa de Teodósio e Cruz Gomes de Oliveira e entre as Associações Sindicais: STAL - Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local e Regional, Empresas Públicas, Concessionárias e Afins, representado por Luísa Maria Moura Rodrigues da Silva e Marlene Maria Sousa Maricato, na qualidade de mandatárias e o SINTAP — Sindicato dos Trabalhadores da Administração Pública e de Entidades com Fins Públicos representado por José Ribeiro Jacinto dos Santos e Gonçalo Miguel Cruz Mendes, na qualidade de mandatários.

f
Puf.
J. Ribeiro
G. Cruz

Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature at the top right and several smaller ones below it.

CAPÍTULO I

Área, âmbito e vigência

Cláusula 1.ª

Âmbito de aplicação

1 - O presente Acordo Coletivo de Empregador Público, abreviadamente designado por ACEP, aplica-se a todos os trabalhadores em regime de contrato de trabalho em funções públicas que exercem funções no Município de Cantanhede, filiados no sindicato subscritor, bem como a todos os outros, que, independentemente da sua filiação sindical, não deduzam oposição expressa, nos termos do disposto no n.º 3, do artigo 370.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, doravante também designada por LTFP.

2 - O presente Acordo é celebrado ao abrigo do disposto no n.º 2 do artigo 14.º da LTFP, aplicando-se no âmbito territorial abrangido pela Entidade Empregadora Pública, constituindo um todo orgânico e vinculando, reciprocamente, as partes outorgantes ao seu cumprimento integral.

3 - Para cumprimento do disposto no n.º 2 da alínea g) do artigo 365.º da LTFP, estima-se que serão abrangidos por este Acordo cerca de 316 trabalhadores.

4 - O Acordo aplica-se ainda, a todos os trabalhadores do Município, que durante a vigência do mesmo se venham a filiar nos sindicatos outorgantes.

Cláusula 2.ª

Vigência, denúncia e continuidade

1 - O presente ACEP substitui o ACEP n.º 87, publicado na 2.ª série do Diário da República n.º 12/2016 de 19/01, entrando em vigor no dia seguinte ao da sua publicação na 2.ª série do Diário da República e vigora pelo prazo de 1 ano, renovando-se por iguais períodos.

2 - Sem prejuízo do disposto nos artigos 373.º e seguintes da LTFP, havendo lugar a denúncia, total ou parcial, as matérias objeto do mesmo, ou o ACEP denunciado, consoante o caso, mantem-se em vigor até serem substituídas.

CAPÍTULO II

Duração e organização do tempo de trabalho

Cláusula 3.^a

Período normal de trabalho e sua organização temporal

- 1 - O período normal de trabalho não poderá exceder as trinta e cinco horas em cada semana, nem as sete horas diárias.
- 2 - Os trabalhadores não podem prestar mais de cinco horas consecutivas de trabalho e, em qualquer caso, mais do que nove horas de trabalho por cada dia de trabalho, incluindo nestas a duração de trabalho suplementar, exceto nos casos previstos nas alíneas a) e b) do n.º 3 do artigo 120.º da LTFP.
- 3 - A regra da aferição do cumprimento do período normal de trabalho é diária, sem prejuízo do horário flexível.
- 4 - O Município de Cantanhede, enquanto Empregador Público, não pode alterar unilateralmente os horários de trabalho individualmente acordados.
- 5 - Todas as alterações de horários devem ser fundamentadas e precedidas de consulta aos trabalhadores abrangidos, sendo posteriormente afixadas as alterações no órgão ou serviço com a antecedência mínima de sete dias em relação à data de início da alteração.
- 6 - Havendo trabalhadores no Empregador Público pertencentes ao mesmo agregado familiar, a fixação do horário de trabalho deve tomar sempre em conta esse facto.

Cláusula 4.^a

Período de funcionamento e atendimento dos serviços

- 1 - O período normal de funcionamento decorre, em regra, todos os dias úteis entre as 8:00h e as 20:00h.
- 2 - O período normal de atendimento ao público dos serviços, está identificado no anexo do Regulamento Interno de Funcionamento, Atendimento e Horários de Trabalho do Município de Cantanhede.

3 - Os horários de atendimento praticados pelos serviços são afixados, de forma visível, junto dos mesmos e divulgados na página web.

Cláusula 5.^a

Modalidades de horário de trabalho

1 - São previstas as seguintes modalidades de organização temporal de trabalho:

- a) Horário rígido;
- b) Horário flexível;
- c) Jornada Contínua;
- d) Horário desfásado;
- e) Trabalho por turnos;
- f) Meia jornada;

2 - Para além dos horários referidos no número anterior, e mediante acordo com o trabalhador, podem ser fixados horários específicos de acordo com o previsto na legislação em vigor.

Cláusula 6.^a

Horários específicos

A requerimento do trabalhador e/ou mediante acordo e por despacho da Senhora Presidente da Câmara, podem ser fixados horários de trabalho específicos nomeadamente:

- a) Nas situações previstas no regime de parentalidade definido pelo Código de Trabalho, conforme definido no artigo 4.º, nº 1, alínea e) da LTFP;
- b) Aos trabalhadores-estudantes, nos termos previstos no Código do Trabalho, conforme definido no artigo 4.º, nº 1, alínea g) da LTFP;
- c) Aos trabalhadores que exerçam funções que, pela sua natureza, não se enquadrem nos restantes horários definidos.

f
fuy.
PH
Jms
abc

f
July
[Handwritten signatures]

Cláusula 7.^a

Horário Rígido

1 - Horário rígido é a modalidade de horário de trabalho em que o cumprimento da duração semanal se reparte por dois períodos de trabalho diário, com horas de entrada e de saída fixas, separadas por um intervalo de descanso, não inferior a uma hora nem superior a duas horas, nos seguintes termos:

a) Horário de trabalho (CMC) — das 9:00h às 17:00h, com uma hora de almoço no período compreendido entre as 12:00h e as 14:00h, com atendimento ao público (ininterrupto) das 9:00h às 16:30h.

b) Horário de trabalho para o pessoal operário (CMC) — com particular incidência no núcleo operativo afeto ao DADAF e DDES — das 8:45h às 16:45h, com uma hora de almoço, no período compreendido entre as 12:00h e as 13:00h;

c) Em situações excecionais e devidamente fundamentadas, que não ponham em causa o regular funcionamento do serviço, pode o trabalhador solicitar à Senhora Presidente da Câmara, o ajustamento dos horários supra descritos, sempre no pressuposto das sete horas de trabalho diário.

d) A Presidente da Câmara pode determinar horários rígidos diferentes, desde que observadas as sete horas de trabalho diário e o disposto no n.º 1 da presente Cláusula.

e) Nos serviços de funcionamento comum que encerrem aos fins de semana é adotado como regime regra o horário rígido.

Cláusula 8.^a

Horário flexível

1 - Entende-se por horário flexível aquele que permite ao trabalhador gerir os seus tempos de trabalho e a sua disponibilidade, escolhendo as horas de entrada e saída, desde que respeitadas as plataformas fixas (períodos de presença obrigatória).

2 — A adoção da modalidade de horário flexível e a sua prática não podem afetar o normal, regular e eficaz funcionamento do órgão ou serviço, especialmente no que diz respeito às relações com o público.

f
Jury-
Jury-
Jury-
Jury-
Jury-

3 — A adoção de horário flexível está sujeita à observância das seguintes regras:

- a) A prestação de trabalho pode ser efetuada entre as 08 horas e as 20 horas, com dois períodos de presença obrigatória (plataformas fixas), das 10 horas às 12 horas e das 14 horas às 16 horas;
- b) A interrupção obrigatória de trabalho diário é de uma hora;
- c) O cumprimento da duração de trabalho deve ser aferido ao mês.

4 — Os trabalhadores sujeitos ao cumprimento de horário flexível e em contrapartida do direito de gestão individual do horário de trabalho estão obrigados a:

- a) Cumprir as tarefas programadas e em curso, dentro dos prazos superiormente fixados, não podendo, em todo o caso, a flexibilidade ditada pelas plataformas móveis originar, em caso algum, inexistência de pessoal que assegure o normal funcionamento dos serviços;
- b) Assegurar a realização e a continuidade de tarefas urgentes de contactos ou de reuniões de trabalho, mesmo que tal se prolongue para além dos períodos de presença obrigatória;

5 — Verificando-se a existência de excesso ou débito de horas no final de cada um dos períodos de aferição, pode, a título excepcional e autorizado superiormente, o mesmo ser transportado para o período imediatamente seguinte e nele ser gozado ou compensado.

- a) A não compensação de um débito de horas dá lugar à marcação de uma falta, que deve ser justificada nos termos da legislação aplicável, por cada período igual ou inferior à duração média diária de trabalho;
- b) A atribuição de créditos é feita no mesmo período (mês) que confere o direito, podendo estes ser gozados no período (mês) seguinte àquele a que o respetivo crédito reporta.

6 — Para efeitos do disposto no n.º 5 da presente cláusula, a duração média do trabalho é de sete horas diárias e de trinta e cinco horas semanais, e, nos serviços com funcionamento ao sábado, o que resultar do regulamento interno de horários de trabalho.

7 — A marcação de faltas previstas na alínea a) do n.º 5 é reportada ao último dia ou dias do período de aferição a que o débito respeita.

Cláusula 9.^a

Jornada Contínua

1 - A jornada contínua consiste na prestação ininterrupta de trabalho, excetuando um único período de descanso de trinta minutos que, para todos os efeitos, se considera como tempo de trabalho efetivo, por forma a que cada trabalhador não preste mais de cinco horas consecutivas de trabalho.

2 - A jornada contínua deve ocupar, predominantemente, um dos períodos do dia e determina uma redução do período normal de trabalho diário de trinta minutos.

3 - A jornada contínua pode ser autorizada nos seguintes casos:

a) Trabalhador progenitor com filhos até à idade de 12 anos, ou, independentemente da idade, com deficiência ou doença crónica;

b) Trabalhador adotante, nas mesmas condições dos trabalhadores progenitores;

c) Trabalhador que, substituindo-se os progenitores, tenha a seu cargo neto com idade inferior a 12 anos;

d) Trabalhador adotante, ou tutor, ou pessoa a quem foi deferida a confiança judicial ou administrativa do menor, bem como o cônjuge ou a pessoa em união de facto com qualquer daqueles ou com progenitor, desde que viva em comunhão de mesa e habitação com o menor;

e) Trabalhador-Estudante;

f) No interesse do trabalhador, sempre que, outras circunstâncias relevantes, devidamente fundamentadas o justifiquem;

g) No interesse do serviço, quando devidamente fundamentado.

4 – O horário de trabalho na modalidade de jornada contínua não pode ser atribuído ou autorizado caso afete ou ponha em causa o regular e eficaz funcionamento dos serviços municipais.

f
fuf.
J. J. J.
J. J. J.
J. J. J.

f
fuy.
Jorge
Luis
142

Cláusula 10.ª

Horário desfasado

1 - O horário desfasado é aquele que, embora mantendo inalterado em cada dia e semana, respetivamente, o período normal de trabalho diário e semanal, permite estabelecer serviço a serviço ou para determinadas carreiras ou categorias, e sem possibilidade de opção, horas fixas diferentes de entrada e saída.

2 - Havendo conveniência de serviço é permitida a modalidade de horário desfasado, designadamente nos sectores ou serviços que pela natureza das suas funções seja necessária uma assistência permanente a outros serviços, com períodos de funcionamento muito dilatados.

3 - O horário desfasado é aplicável mediante proposta fundamentada dos serviços ao dirigente máximo do serviço, ouvidas as associações sindicais.

Cláusula 11.ª

Trabalho por turnos

1 - Considera-se trabalho por turnos qualquer modo de organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupem sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o rotativo, contínuo ou descontínuo, o que implica que os trabalhadores podem executar o trabalho a horas diferentes no decurso de um dado período de dias ou semanas.

2 - O trabalhador só pode ser mudado de turno após o descanso semanal obrigatório, salvo acordo do trabalhador em sentido contrário.

3 - No horário por turnos os dias de descanso semanal, obrigatório e complementar, são os fixados nas respetivas escalas.

4 - Os dias de descanso, em cada período de sete dias, a que têm direito os trabalhadores que trabalham em regime de laboração contínua ou que assegurem serviços que não possam ser interrompidos, corresponderão ao sábado e domingo pelo menos de quatro em quatro semanas.

F
Jup.
H
Humb
Luis
Jup

5 - Os serviços obrigam-se a afixar com pelo menos um mês de antecedência, as escalas de turno a vigorar no mês seguinte.

6 - O intervalo para refeição tem uma duração mínima de trinta minutos, sendo considerado, para todos os efeitos, como tempo de trabalho efetivo, desde que o trabalhador permaneça, nesse período, no espaço habitual de trabalho ou próximo dele.

7 - Os intervalos para refeições devem, em qualquer caso, recair totalmente dentro dos períodos a seguir indicados:

- a) Almoço - entre as 12:00 e as 14:30 horas;
- b) Jantar - entre as 18:00 e as 21:00 horas;
- c) Ceia - entre as 02:00 e as 04:00 horas.

8 — Salvo o disposto no número seguinte, no período de tempo estabelecido para as refeições os trabalhadores podem ausentar-se dos seus locais de trabalho.

9 — Aos trabalhadores que não possam abandonar as instalações para tomarem as refeições, o Empregador Público obriga-se a facultar um local adequado para esse efeito.

10 — São permitidas trocas de turnos entre trabalhadores que desempenhem as mesmas funções, desde que sejam acordadas entre eles e previamente aceites pelos serviços e não originem a violação de normas legais imperativas.

11 — Não serão admitidos os pedidos de trocas de turnos que impliquem a prestação de trabalho, no dia de descanso semanal obrigatório ou impliquem a prestação de trabalho em turnos consecutivos no mesmo dia (das 00.00 horas às 24.00 horas).

12 — O trabalhador que comprove a impossibilidade de trabalhar por turnos, por motivos de saúde do próprio, pode solicitar a alteração da modalidade de horário, cumprindo o seguinte procedimento:

- a) A comprovação a que se refere o corpo deste número faz-se mediante parecer favorável quer do médico indicado pela Empregador Público, quer do médico do trabalhador;
- b) Se os pareceres dos médicos das partes se revelarem de conteúdo divergente, será pedido um novo parecer a um terceiro médico, designado de comum acordo entre a

f
fury
H
H
H

Empregador Público e o trabalhador, caso em que o respetivo parecer será vinculativo para ambas as partes.

13 — O regime de turnos é permanente quando o trabalho for prestado em todos os sete dias da semana, semanal prolongado quando for prestado em todos os cinco dias úteis e no sábado ou domingo e semanal quando for prestado apenas de segunda-feira a sexta-feira.

14 — O regime de turnos é total quando for prestado em, pelo menos, três períodos de trabalho diário e parcial quando for prestado apenas em dois períodos.

15 - Desde que um dos turnos seja total ou parcialmente coincidente com o período de trabalho noturno, os trabalhadores têm direito a um acréscimo remuneratório, nas seguintes percentagens:

- a) 22% quando o regime de turnos for permanente, total ou parcial;
- b) 20% quando o regime de turnos for semanal prolongado, total ou parcial;
- c) 15% quando o regime de turnos for semanal, total ou parcial.

16 - Este acréscimo inclui o que fosse devido por trabalho noturno, mas não afasta o que seja devido por prestação de trabalho extraordinário.

Cláusula 12.^a

Trabalho noturno

1 - Considera-se trabalho noturno o trabalho prestado no período compreendido entre as 20:00h de um dia e as 07:00h do dia seguinte.

2 - Considera-se trabalhador noturno aquele que realiza durante o período noturno uma certa parte do seu tempo de trabalho anual correspondente a, pelo menos, duas horas por dia.

3 - O trabalhador noturno não pode prestar mais de 9:00h num período de 24:00h em que execute trabalho noturno.

4 – O serviço que realize trabalho noturno obriga-se a afixar, com um mês de antecedência, as escalas de trabalho noturno para vigorar no mês seguinte.



f
fuy-
H
J
M
A

Cláusula 13.ª

Meia jornada

1 - A meia jornada consiste na prestação de trabalho num período reduzido em metade do período normal de trabalho a tempo completo a que se refere o artigo 105.º da LTFP, sem prejuízo da contagem integral do tempo de serviço para efeitos de antiguidade.

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.

5 - A autorização para a adoção da modalidade de horário de trabalho em regime de meia jornada cabe ao superior hierárquico do trabalhador em funções públicas.

6 - Em caso de indeferimento do pedido de autorização a que se refere o número anterior, deve o superior hierárquico fundamentar claramente e sempre por escrito as razões que sustentam a recusa da concessão do horário de trabalho na modalidade de meia jornada.

Cláusula 14.ª

Isenção de horário de trabalho

1 - Os trabalhadores titulares de cargos dirigentes e que chefiem equipas multidisciplinares gozam de isenção de horário de trabalho, nos termos dos respetivos estatutos.

2- Podem ainda gozar de isenção de horário outros trabalhadores, mediante celebração de acordo escrito com o Município.

F
Jury
Ph
Ferd
Pauls
[Signature]

3-As partes podem fazer cessar o regime de isenção, nos termos do acordo que o institua.

4- A isenção de horário de trabalho só pode revestir a modalidade da observância dos períodos normais de trabalho acordados, prevista na alínea c) do n.º 1 do artigo 118.º da LTFP.

5- A isenção de horário não dispensa a observância do dever geral de assiduidade, nem o cumprimento da duração semanal de trabalho legalmente estabelecida.

Cláusula 15.^a

Trabalho suplementar

1 - Considera-se trabalho suplementar todo aquele que é prestado fora do horário de trabalho.

2 - O trabalho suplementar pode ser prestado quando se destine a fazer face a acréscimos eventuais e transitórios de trabalho, que não justifiquem a admissão do trabalhador, ou em casos de força maior, ou ainda quando se torne indispensável para prevenir ou reparar prejuízos graves para o Empregador Público, carecendo sempre de autorização prévia, exceto por motivo de força maior.

3 - O trabalhador é obrigado à prestação de trabalho suplementar salvo quando havendo motivos atendíveis expressamente solicite a sua dispensa.

4 - Não estão sujeitos à obrigação estabelecida no número anterior os trabalhadores nas seguintes condições:

- a) Trabalhador deficiente;
- b) Trabalhadora grávida, puérpera ou lactante e trabalhador com filhos ou descendentes ou afins de linha reta ou adotados com idade inferior a 12 anos ou portadores de deficiência;
- c) Trabalhador com doença crónica;
- d) Trabalhador-estudante, salvo em casos de força maior.

Cláusula 16.^a

Compensação por trabalho suplementar — Acordo de descanso compensatório

1 - Nos termos do n.º 7 do artigo 162.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, por acordo entre o empregador e o trabalhador, a remuneração por trabalho suplementar pode ser substituída por descanso compensatório.

2 - A substituição da remuneração por tempo de descanso compensatório acresce qualquer outra forma de descanso compensatório legalmente devida pelo trabalho suplementar prestado e opera-se pela conversão do valor hora percentualmente definido na lei, em tempo equivalente, por hora de trabalho suplementar prestado.

3 - O descanso compensatório será marcado por acordo entre empregador e trabalhador, tendo em consideração as necessidades do trabalhador e as exigências imperiosas de funcionamento do empregador público.

Cláusula 17.^a

Limite anual da duração do trabalho suplementar

1 - O limite anual da duração de trabalho suplementar prestado nos termos da LTFP é de 200 horas.

2 - O limite fixado no número anterior pode ser ultrapassado, nos termos previstos na lei, desde que não implique uma remuneração por trabalho suplementar superior a 60% da remuneração base.

Cláusula 18.^a

Interrupção ocasional

1 - Nos termos do artigo 102.º da LTFP, são consideradas como compreendidas no tempo de trabalho as interrupções ocasionais no período de trabalho diário, designadamente:

- a) As inerentes à satisfação de necessidades pessoais inadiáveis do trabalhador;
- b) As resultantes do consentimento do Empregador Público;
- c) As impostas por normas especiais de saúde e segurança no trabalho;

2 -As interrupções ocasionais não podem dar origem a um dia completo de ausência do serviço e só podem ser concedidas desde que não afetem o regular funcionamento do serviço.

Cláusula 19.ª

Teletrabalho

1 - Considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora do órgão ou serviço do Município e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação, designadamente a execução de tarefas com autonomia técnica tais como a elaboração de estudos, pareceres e informações de carácter técnico-científico.

2 - Para os efeitos do disposto no artigo 167.º do Código do Trabalho, a duração inicial do acordo escrito entre o Município e o trabalhador que estabeleça o regime de teletrabalho não pode exceder três anos, podendo cessar, durante os primeiros trinta dias de execução.

3 - Cessado o acordo pelo período estipulado, o trabalhador tem direito a retomar a prestação de trabalho nos termos em que o vinha fazendo antes do exercício de funções em regime de teletrabalho, não podendo ser prejudicado nos seus direitos.

4 - Quando seja admitido um trabalhador para o exercício de funções em regime de teletrabalho, do respetivo contrato deve constar a atividade que este exercerá aquando da respetiva cessação, se for o caso.

Cláusula 20.ª

Registo de assiduidade e pontualidade

1 — A assiduidade e a pontualidade são objeto de aferição, em regra, através de registo biométrico, ou, quando tal não seja viável, mediante inserção de código pessoal, no início e no termo de cada período de trabalho, em equipamento automático que fornece indicadores de controlo ao serviço responsável pela gestão do sistema de verificação.

2 — A marcação da entrada e da saída de qualquer dos períodos diários de prestação de trabalho por outrem, que não seja o titular, nos casos em que a mesma não seja feita

f
fey.
J
J
J
J

através do registo biométrico, mas por inserção de código pessoal, é passível de responsabilidade disciplinar, nos termos da LTFP.

3 — A inexistência de registo, sem motivo justificado, faz presumir a ausência ao serviço e determina a marcação de falta, que deverá ser justificada, nos termos previsto na LTFP.

4 — A correção das situações de não funcionamento do sistema de verificação instalado, ou esquecimento do mesmo pelo trabalhador, ou ainda por prestação de trabalho externo, é feita pelo dirigente do serviço ou pelos serviços de recursos humanos na aplicação informática do registo de assiduidade.

5 — Nos serviços que não disponham do equipamento de registo de dados biométricos, a assiduidade e pontualidade é comprovada através da assinatura do trabalhador na folha de registo de presenças, à entrada e à saída, na qual deve constar a respetiva hora.

6 — Os trabalhadores devem, independentemente da modalidade de organização temporal do trabalho praticada:

- a) Registrar a entrada e a saída no equipamento próprio de controlo de assiduidade ou folha do registo de presença, antes e depois da prestação de trabalho, em cada um dos períodos;
- b) Utilizar o equipamento de registo, segundo as informações do serviço responsável.

Cláusula 21.^a

Período experimental

1 — O período experimental corresponde ao tempo inicial de execução das funções do trabalhador, nas modalidades de contrato de trabalho em funções públicas e de nomeação, e destina -se a comprovar se o trabalhador possui as competências exigidas pelo posto de trabalho que vai ocupar.

2 — O período experimental tem duas modalidades:

- a) período experimental do vínculo, que corresponde ao tempo inicial de execução do vínculo de emprego público;
- b) período experimental de função, que corresponde ao tempo inicial de desempenho de nova função em diferente posto de trabalho, por trabalhador que já seja titular de um vínculo de emprego público por tempo indeterminado.

f
fuy-
ph
fub
fml
fho

f
fey.
H
J
J

3 — Concluído sem sucesso o período experimental do vínculo, este cessa os seus efeitos automaticamente, sem direito a qualquer indemnização ou compensação.

4 — Concluído sem sucesso o período experimental de função, o trabalhador regressa à situação jurídico-funcional que detinha anteriormente.

5 — Por ato fundamentado da entidade competente, o período experimental pode ser feito cessar antes do respetivo termo, quando o trabalhador manifestamente revele não possuir as competências exigidas pelo posto de trabalho que ocupa.

Cláusula 22.ª

Redução do período experimental

De acordo com o previsto no artigo 51.º n.º 1 da LTFP a duração do período experimental é reduzida nos seguintes termos:

1 — No contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, o período experimental tem a seguinte duração:

- a) 90 dias, para os trabalhadores integrados na carreira de assistente operacional e noutras carreiras ou categorias com idêntico grau de complexidade funcional;
- b) 120 dias, para os trabalhadores integrados na carreira de assistente técnico e noutras carreiras ou categorias com idêntico grau de complexidade funcional;
- c) 180 dias, para os trabalhadores integrados na carreira de técnico superior e noutras carreiras ou categorias com idêntico grau de complexidade funcional.

2 — No contrato de trabalho em funções públicas a termo, o período experimental tem a seguinte duração:

- a) 30 dias, no contrato a termo certo de duração igual ou superior a seis meses e no contrato a termo incerto cuja duração se preveja vir a ser superior àquele limite.
- b) 15 dias, no contrato a termo certo de duração inferior a seis meses e no contrato a termo incerto cuja duração se preveja não vir a ser superior àquele limite.

f
Juy.
ph
Jud
Thais
etho

CAPÍTULO III

Tempos de não trabalho

Cláusula 23.^a

Recompensa de desempenho

- 1 - Os trabalhadores ao serviço da Entidade Empregadora tem direito a um período anual de férias remuneradas com a duração de 22 dias úteis nos termos previstos no n.º 1 do artigo 126.º da LTFP e no presente ACEP, com as especificidades dos números seguintes:
- 2 - Ao período de férias referido no número anterior acresce, um dia útil por cada 10 anos de serviço efetivamente prestado, nos termos legais.
- 3 - Acresce, ainda, à duração do período de férias dos trabalhadores, três dias úteis de férias, desde que os mesmos tenham a menção de desempenho adequado ou superior na sua avaliação do desempenho.

Cláusula 24.^a

Dispensas e faltas justificadas

- 1 - O trabalhador tem direito, nos termos previstos na legislação em vigor, a dispensa para frequência de formação profissional.
- 2 - O trabalhador que pretenda dar sangue benevolmente tem direito, a dispensa do serviço durante o dia, mediante prévia autorização e declaração justificativa emitida pelo serviço de recolha da doação, não implicando a perda de qualquer direito e regalias.
- 3 - A autorização referida no número anterior só pode ser recusada com fundamento em motivos urgentes e inadiáveis decorrentes do funcionamento do serviço.

Cláusula 25.^a

Tolerâncias de ponto

- 1 - A tolerância de ponto traduz-se na dispensa de comparência ao serviço concedida aos trabalhadores que, em determinado dia estão vinculados ao dever de assiduidade.
- 2 - A tolerância de ponto não é considerada feriado e não suspende as férias.

7
fuy.
Th
J. Santos
JSD

3 - A tolerância de ponto cabe na autonomia do poder local e dentro das competências próprias da Senhora Presidente da Câmara em decidir sobre os assuntos relacionados com a gestão e direção dos recursos humanos afetos aos serviços municipais, sendo a sua concessão objeto de respetiva fundamentação.

4 - Anualmente e tendo em conta a conjuntura social e económica vivida, através de despacho autónomo e fundamentado da Senhora Presidente da Câmara, serão concedidas, designadamente as seguintes tolerâncias de ponto, dia de carnaval, dois dias no período de natal e ou ano novo, segunda feira de páscoa e dia de aniversário dos trabalhadores, esta última tolerância, será concedida em condições a definir pela Senhora Presidente e com efeitos a partir de 01/01/2022.

CAPÍTULO IV

Segurança e saúde no trabalho

Cláusula 26.^a

Princípios gerais

1 - Constitui dever do Empregador Público instalar os trabalhadores em boas condições nos locais de trabalho, nomeadamente, no que diz respeito à segurança, higiene e saúde no trabalho e prevenção de doenças profissionais.

2 - O Empregador Público obriga-se a criar e manter serviços responsáveis pelo exato cumprimento no disposto no número anterior, de acordo com as disposições legais aplicáveis.

3 - O Empregador Público obriga-se a cumprir a legislação em vigor em matéria de prevenção da segurança, higiene e saúde no trabalho e manter os trabalhadores informados sobre as normas correspondentes.

Cláusula 27.^a

Deveres específicos do Empregador Público

O Empregador Público é obrigado a:

f
fuy-
H
J
J

- a) Manter os edifícios, instalações, equipamentos e locais de trabalho em condições de segurança e saúde, conforme as disposições legais em vigor, de forma a que os trabalhadores se encontrem protegidos contra riscos de acidentes e doenças profissionais;
- b) Promover a colaboração de todo o pessoal na realização e manutenção das melhores condições possíveis de segurança e saúde;
- c) Fornecer aos trabalhadores o equipamento individual de proteção que em função do trabalho que cada colaborador desempenha seja adaptado ao respetivo posto de trabalho, segundo se encontra definido por legislação aplicável, norma interna ou pelos serviços competentes;
- d) Dar o seu apoio à comissão de segurança e saúde e aos representantes eleitos dos trabalhadores para a segurança e saúde e conceder-lhes os meios necessários para o cabal desempenho das suas funções;
- e) Consultar a comissão de segurança e saúde e os representantes dos trabalhadores eleitos naquela comissão sempre que as questões relativas a estas matérias o justifiquem;
- f) Tomar as medidas ao seu alcance para dar seguimento às recomendações da comissão de higiene e segurança;
- g) Fornecer aos trabalhadores as normas legais, convencionais e regulamentares sobre prevenção de segurança e saúde no trabalho;
- h) Em tudo quanto for omissa nas alíneas anteriores, aplica-se o disposto na legislação em vigor.

Cláusula 28.^a

Obrigações dos trabalhadores

1 - Constituem obrigações dos trabalhadores:

- a) Cumprir as prescrições de segurança e saúde no trabalho estabelecidas nas disposições legais ou convencionais aplicáveis e as instruções determinadas com esse fim pelo Empregador Público;
- b) Zelar pela sua segurança e saúde, bem como pela segurança e saúde das outras pessoas que possam ser afetadas pelas suas ações ou omissões no trabalho;

c) Utilizar corretamente, e segundo as instruções transmitidas pelo Empregador Público, máquinas, aparelhos, instrumentos, substâncias perigosas e outros equipamentos de proteção coletiva e individual, bem como cumprir os procedimentos de trabalho estabelecidos;

d) Cooperar para a melhoria do sistema de segurança e saúde no trabalho, tomando conhecimento da informação prestada pelo trabalhador e comparecendo às consultas e aos exames determinados pelo médico do trabalho;

e) Comunicar imediatamente ao superior hierárquico as avarias e deficiências por si detetadas que se lhe afigure suscetíveis de originar perigo grave e eminente, assim como qualquer defeito verificado nos sistemas de proteção;

f) Em caso de perigo grave e eminente, não sendo possível estabelecer contacto imediato com o superior hierárquico, adotar as medidas e instruções estabelecidas para tal situação.

2 - Os trabalhadores não podem ser prejudicados por causa dos procedimentos adotados na situação referida na alínea f) do número anterior, nomeadamente em virtude de, em caso de perigo grave e eminente que não possa ser evitado, se afastarem do seu posto de trabalho ou de uma área perigosa, ou tomarem medidas para a sua própria segurança ou a de terceiros.

3 - Se a conduta do trabalhador tiver contribuído para originar a situação de perigo, o disposto no número anterior não prejudica a sua responsabilidade, nos termos gerais.

4 - As medidas e atividades relativas à segurança e saúde no trabalho não implicam encargos financeiros para os trabalhadores, sem prejuízo da responsabilidade disciplinar e civil emergente do incumprimento culposo das respetivas obrigações.

5 - As obrigações dos trabalhadores no domínio da segurança e saúde nos locais de trabalho não excluem a responsabilidade do Empregador Público pela segurança e a saúde daqueles em todos os aspetos relacionados com as funções exercidas.

Cláusula 29.^a

Equipamento individual

- 1 - Compete ao Empregador Público fornecer os equipamentos de proteção individual de trabalho, que sejam necessárias utilizar pelos trabalhadores, em função dos riscos profissionais a que estão expostos;
- 2 - Na aquisição de equipamentos individuais deve ser consultada a Comissão de Segurança, Higiene e Saúde, devendo ser tidas em conta as condições climatéricas do local e do período do ano, nos termos da legislação aplicável, bem como a legislação específica para cada setor profissional.
- 3 - O Empregador Público suportará os encargos com a deterioração das fardas, equipamentos, ferramentas ou utensílios de trabalho, ocasionada por acidente ou uso inerente ao trabalho prestado.

Cláusula 30.^a

Locais para refeição

Sem prejuízo da existência de um refeitório geral, nos casos em que se revele indispensável, nomeadamente, por motivos relacionados com a duração e horário de trabalho, bem como com o local de trabalho, o Empregador Público colocará à disposição dos trabalhadores locais condignos para a realização de refeições.

Cláusula 31.^a

Vestiários, lavabos e balneários

O Empregador Público obriga-se a instalar os trabalhadores em boas condições de higiene e segurança, provendo os locais de trabalho com os requisitos necessários e indispensáveis, incluindo a existência de vestiários, lavabos e balneários para uso dos trabalhadores.

Cláusula 32.^a

Medicina no Trabalho

O Empregador Público promove a vigilância adequada da saúde dos trabalhadores em função dos riscos a que se encontram expostos nos locais de trabalho, mediante serviços de medicina no trabalho.

Cláusula 33.^a

Eleição dos representantes dos trabalhadores para a segurança, higiene e saúde no trabalho

1 - Sem prejuízo do disposto nos artigos 21.º e 26.º a 40.º da Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, o Empregador Público compromete-se a prestar toda a colaboração que se mostre necessária à realização do ato eleitoral.

2 - O Empregador Público compromete-se a colocar ao dispor da comissão eleitoral os meios necessários para o cabal cumprimento das suas funções.

CAPÍTULO V

Disposições Finais

Cláusula 34.^a

Trabalhadores em cedência de interesse público

O disposto na cláusula 3.^a, n.º 1 é aplicável aos trabalhadores do Empregador Público em cedência de interesse público noutras entidades, quando o contrário não tenha sido expressamente acordado nos respetivos contratos/acordos de cedência.

Cláusula 35.^a

Comissão Paritária

1 - As partes outorgantes constituem uma Comissão paritária com competência para interpretar e integrar as disposições deste acordo, composta por dois membros de cada parte.

7
fuy.
Paul
Tous
EHO

- 2 - Cada parte representada na comissão pode ser assistida por dois assessores, sem direito a voto.
- 3 - Para efeitos da respetiva constituição, cada uma das partes indica à outra e à Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, abreviadamente designada por DGAEP, no prazo de 30 dias após a publicação deste Acordo, a identificação dos seus representantes.
- 4 - As partes podem proceder à substituição dos seus representantes mediante comunicação à outra parte e à DGAEP, com antecedência de 15 dias sobre a data em que a substituição produz efeitos.
- 5 - A presidência da Comissão Paritária é exercida anual e alternadamente pelas partes.
- 6 - A Comissão Paritária só pode deliberar desde que estejam presentes metade dos membros representante de cada parte.
- 7 - As deliberações da Comissão Paritária são tomadas por unanimidade e enviadas à DGAEP, para depósito e publicação, passando a constituir parte integrante deste Acordo.
- 8 - As reuniões da Comissão Paritária podem ser convocadas por qualquer das partes, com antecedência não inferior a 15 dias, com indicação do dia, hora, agenda pormenorizada dos assuntos a serem tratados e respetiva fundamentação.
- 9 - As reuniões da Comissão Paritária realizam-se nas instalações do Município, em local designado para o efeito.
- 10 - Das reuniões da Comissão Paritária são lavradas atas, as quais são assinadas na reunião seguinte pelos presentes.
- 11 - As despesas emergentes do funcionamento da Comissão Paritária são suportadas pelas partes.
- 12 - As comunicações e convocatórias previstas nesta cláusula são efetuadas por carta registada com aviso de receção.

f

ful-

ful

ful

f
fey-
[Handwritten signatures]

Cláusula 36.^a

Divulgação

O ACEP é de conhecimento obrigatório de todos quantos exercem atividades no Município de Cantanhede, pelo que as partes se obrigam a distribuir pelos trabalhadores que são abrangidos pelo presente Acordo, bem como pelos que vieram a sê-lo, no respetivo ato de admissão, cópia do presente Acordo.

Cláusula 37.^a

Participação dos trabalhadores

1 - O Empregador Público compromete-se a reunir sempre que se justifique com as associações sindicais subscritoras para análise e discussão de aspetos que digam respeito aos trabalhadores.

2 - Os delegados sindicais têm direito a afixar no interior órgão, serviço ou na página da intranet, em local e área apropriados, para o efeito reservado pelo Município, textos, convocatórias, comunicações ou informações relativas à vida sindical e aos interesses socioprofissionais dos trabalhadores, bem como proceder à sua distribuição, mas sem prejuízo, em qualquer dos casos, do funcionamento normal do órgão ou serviços.

Cláusula 38.^a

Resolução de conflitos coletivos

1 - As partes adotam, na resolução dos conflitos coletivos emergentes do presente Acordo, os meios e termos legalmente previstos de conciliação, mediação e arbitragem.

2 - As partes comprometem-se a usar de boa-fé na condução e participação nas diligências de resolução de conflitos coletivos, designando com prontidão os seus representantes e comparecendo em todas as reuniões que para o efeito forem marcadas.

Cantanhede, 30 de junho de 2021

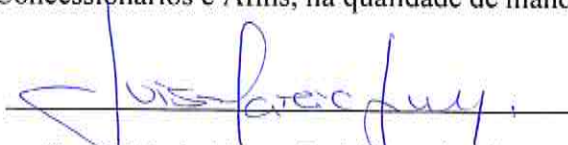
Pelo Empregador Público,
A Presidente da Câmara Municipal




(Maria Helena Rosa de Teodósio e Cruz Gomes de Oliveira)

Pelas Associações Sindicais:

Pelo STAL- Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local e Regional,
Empresas Públicas, Concessionários e Afins, na qualidade de mandatários:



(Luísa Maria Moura Rodrigues da Silva)

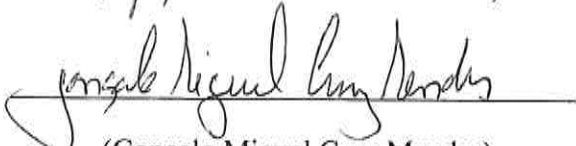


(Marlene Maria Sousa Maricato)

Pelo SINTAP - Sindicato dos Trabalhadores da Administração Pública e de Entidades
com fins Públicos, na qualidade de mandatários



(José Ribeiro Jacinto dos Santos)



(Gonçalo Miguel Cruz Mendes)

Depositado em de de 2021, ao abrigo do artigo 368.º da Lei n.º 35/2014,
de 20 de junho, sob o n.º