

# Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas

Raquel Teixeira<sup>1</sup>

Inês Nascimento

Universidade do Porto, Porto, Portugal

## Resumo

A conciliação trabalho-família é uma preocupação com que muitas famílias se deparam. As responsabilidades familiares e as exigências profissionais são dimensões, geralmente difíceis de conciliar e causam transtornos no seio de muitas famílias. O presente artigo apresenta uma caracterização e descreve as implicações subjacentes às medidas pró-familiares adotadas por cinco empresas localizadas em território português, tendo sido entrevistados os responsáveis pelos respetivos departamentos de Recursos Humanos. A principal conclusão é que existe, da parte destes cinco empregadores, uma real preocupação em proporcionar à sua força de trabalho, condições laborais que lhes permitam gerir adequadamente as dimensões profissional e familiar. Aumentar a produtividade e promover o bem-estar dos colaboradores são apresentados como os principais motivos da implementação destas medidas.

*Palavras-chave:* família, trabalho, comprometimento organizacional

## Abstract: Work and family: Measures adopted by Portuguese organizations

Work and family is a concern faced by many families nowadays. Family responsibilities and job requirements are dimensions that generally conflict and cause problems within many families. This article focuses on the characterization of and implications underlying the family-friendly measures taken by five companies located in Portuguese territory, and the heads of their departments of Human Resources were interviewed. The main conclusion is that there is by the five interviewed employers a real concern to provide their workforce, with working conditions that would enable them to manage effectively work and family demands. To increase productivity and promote their employees' welfare are the main reasons for the companies taking those measures.

*Keywords:* family, labour, organizational commitment

## Resumen: Conciliación trabajo-familia: contribuciones de medidas adoptadas por organizaciones portuguesas

La conciliación trabajo-familia es una preocupación con la que se deparan muchas familias. Las responsabilidades familiares y las exigencias profesionales son dimensiones generalmente difíciles de conciliar y causan trastornos en el seno de muchas familias. Este artículo presenta una caracterización y describe las implicaciones subyacentes en las medidas pro-familia adoptadas por cinco empresas localizadas en territorio portugués, habiendo sido entrevistados los responsables por los respectivos departamentos de Recursos Humanos. La principal conclusión es que existe, de parte de estos cinco empleadores, una real preocupación en proporcionar a su fuerza de trabajo condiciones laborales que le permitan administrar adecuadamente las dimensiones profesional y familiar. Aumentar la productividad y promover el bienestar de los colaboradores son presentados como los principales motivos de la implementación de estas medidas.

*Palabras clave:* familia, trabajo, comprometimiento organizativo

<sup>1</sup> Endereço para correspondência: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Rua: Dr. Manuel Pereira da Silva, 4200-392, Porto, Portugal. Fone: 351 226 068398. E-mail: ines@fpce.up.pt

Compreende-se por conciliação trabalho-família, a existência de uma relação salutar entre o contexto profissional e familiar, enquanto ambientes que emanam exigências às quais o indivíduo é capaz de responder simultânea e adequadamente, sem perdas, decorrentes da interferência de um sobre o outro. Segundo Gómez (2003), a conciliação trabalho-família é alcançável quando os dois domínios se desenvolvem de forma satisfatória, mas este equilíbrio só acontecerá quando se disponibilizarem os meios e o tempo suficiente para cuidar da família e o papel profissional não for descuidado. Efetivamente, o desempenho simultâneo dos papéis parental e profissional acrescenta às exigências provenientes dos dois domínios, uma necessidade de organização dos recursos pessoais, que facilite a conciliação entre a família e o trabalho (Nascimento, 2007).

Para isso, muito contribuem as medidas pró-familiares, frequentemente referidas na literatura como *family-friendly benefits* (Allen, 2001) e definidas como programas ou políticas com o propósito de acomodar as necessidades familiares dos trabalhadores (Lobel & Kossek, 1996). Flaquer (2000, p. 12) definiu as medidas pró-familiares:

“Como um conjunto de medidas públicas destinadas a fornecer recursos a pessoas com responsabilidades familiares para que possam desempenhar nas melhores condições possíveis as tarefas e atividades derivadas delas, em especial a atenção para com os filhos dependentes...as medidas de apoio às famílias são aquelas que facilitam às pessoas com encargos familiares um melhor desempenho das suas responsabilidades e que não comportam penalização econômica, social e profissional.”

A importância de fomentar a harmonia trabalho-família reflete-se na satisfação dos trabalhadores com o trabalho e com a família (Hanson, Hammer, & Colton, 2006), na melhoria do desempenho profissional do indivíduo (Friedman & Greenhaus, 2000) e no incremento da sua *performance* em contexto familiar (Thompson & Prottas, 2006). Mas para além dos indivíduos, as próprias organizações tendem a lucrar com a implementação de medidas que favoreçam a conciliação trabalho-família, sobretudo porque, nesses casos, os trabalhadores se sentem mais comprometidos com a organização (Grover & Crooker, 1995) o que, conseqüentemente, promove os níveis de produtividade da empresa (Landauer, 1997).

Um estudo de Allen (2001), no qual o autor procurou examinar a percepção global dos trabalhadores acerca do suporte à família prestado pela organização em que se encontravam inseridos, revelou que os trabalhadores que percebiam menor apoio familiar, por parte da

organização, experienciavam menor compromisso organizacional e elevada intenção de abandonar a organização. Esta mesma conclusão surgiu de um estudo semelhante desenvolvido por Grover e Crooker (1995), no qual se verificou que os trabalhadores que tinham acesso a medidas pró-familiares demonstravam um elevado compromisso para com a organização e manifestavam, de forma significativa, um decréscimo nos níveis de absentismo, assim como uma reduzida intenção de abandonar a organização. Estes resultados foram obtidos através de um inquérito social realizado a 745 trabalhadores, aleatoriamente selecionados nos Estados Unidos da América em 1991, com o objetivo de determinar o impacto das políticas pró-familiares a nível individual, em termos do compromisso para com a organização.

Com efeito, e considerando os estudos de Allen (2001), Grover e Crooker (1995), percebe-se a importância dos apoios ao exercício do papel parental enquanto fator que impulsiona e fortalece o compromisso que os indivíduos estabelecem com a organização empregadora. A atenção e a sensibilidade que as organizações manifestam relativamente à vida privada dos seus trabalhadores, permitirão que estes se tornem mais capazes de preservar as suas relações familiares e, simultaneamente, alcançar um desenvolvimento profissional satisfatório (Gómez, 2003).

### Boas práticas existentes em Portugal

As infraestruturas de apoio à família, em especial as que dizem respeito ao cuidado de crianças e à assistência a pessoas idosas não acompanharam o ritmo do crescimento da população ativa, (Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2006). Está ainda presente a incapacidade e/ou dificuldade dos indivíduos em gerirem, convenientemente, os seus inúmeros afazeres o que, não raro, se pode tornar um obstáculo ao alcance da desejada conciliação entre o trabalho e a família. Assim sendo, torna-se fundamental incentivar, cada vez mais, uma adequada coordenação entre os requisitos do posto de trabalho e os encargos da vida familiar. Neste sentido, Portugal surge como um país que tem procurado apostar na criação, desenvolvimento e implementação de medidas consideradas pró-familiares por promoverem e incentivarem a conciliação da vida profissional com a vida familiar (Guerreiro et al., 2006).

As interferências entre trabalho e família surgem, muitas vezes, da incompatibilidade de horários e de espaço entre os dois domínios (Guerreiro & Pereira, 2006). Deste modo, de entre as políticas, compreendidas como facilitadoras da coordenação trabalho-família, salientam-se as que se referem à organização do tempo (Parcel &

Cornfield, 2000) e às condições de trabalho (Guerreiro & Pereira, 2006).

No contexto português, destacam-se as seguintes medidas: (a) criação de serviços de acolhimento de crianças; (b) suporte na prestação de cuidados a idosos (Den Dulk, Van Doorne-Huikes, & Schippers, 1996); (c) licenças para pais e mães trabalhadores(as); (d) incentivo à maior participação parental na vida familiar; e (e) flexibilização da organização do trabalho (Guerreiro et al., 2006; Guerreiro & Pereira, 2006). A criação de serviços de acolhimento de crianças caracteriza-se pela instalação de creches nas instalações da empresa ou pela implementação de programas de férias para crianças e programas pós-escola com o propósito de contornar a dificuldade que pais/mães trabalhadores(as) sentem, de não ter onde deixar os seus filhos em segurança e sob adequada supervisão. A título de exemplo pode mencionar-se o caso da empresa Bruno Janz, fabricante de contadores de água e eletricidade, que formou uma associação com as valências de creche, jardim de infância e uma escola de 1.º ciclo do Ensino Básico ou a companhia aérea TAP que criou um infantário para os filhos dos seus trabalhadores, a funcionar 24h por dia, e que auxilia os trabalhadores nos seus turnos (Guerreiro et al., 2006).

O suporte na assistência a idosos baseia-se na criação de serviços especializados de prestação de cuidados, mas igualmente, na possibilidade de os trabalhadores beneficiarem de flexibilidade nos horários de trabalho que lhes permitam cuidar de familiares idosos (e.g., a empresa IBM provê um seguro de saúde alargado aos ascendentes) (Guerreiro et al., 2006). A licença de apoio à família, permite às mulheres assumirem as suas responsabilidades a nível profissional e progredirem na carreira, uma vez que ocorre uma distribuição equilibrada de licenças, entre homens e mulheres e, conseqüentemente, não é descurado o papel do pai na educação das crianças (Guerreiro et al., 2006).

Com efeito, algumas das empresas portuguesas, procuram promover uma cultura organizacional que releve a importância do papel parental na família como é o caso da Caixa Económica do Montepio Geral que proporciona licenças sem vencimento, sempre que há necessidade de acompanhamento de filhos menores (Guerreiro et al., 2006). Na verdade, empresas onde os trabalhadores usufruem das licenças parentais, cuidando dos filhos quando estes são pequenos, relatam que os mesmos melhoram o

seu desempenho profissional (e.g., mostram-se mais ativos e mais colaborantes) (Guerreiro et al., 2006).

No que concerne à flexibilização da organização do trabalho, esta medida pressupõe adequar os modos de trabalho às necessidades dos trabalhadores, para que estes conciliem as suas vidas profissionais e familiares (e.g., redução efetiva do horário laboral; ajustamento do horário de trabalho, através da negociação do mínimo de horas; condensação das horas de trabalho semanais, permitindo o aumento dos dias livres para a vida familiar).

Salientam-se, a nível nacional, os seguintes exemplos: a empresa Salvador Caetano propõe aos seus trabalhadores a opção por um regime de trabalho a tempo parcial ou integral, executando o trabalho em casa, uma vez que possuem pequenas oficinas (Guerreiro et al., 2006), e a PROCAL, empresa comercial de artigos para a indústria do calçado, encurta a semana de trabalho, de 40 horas semanais, para quatro dias e meio, aumentando o número de horas de laboração diária, mediante acordo com os trabalhadores, possibilitando que estes conciliem satisfatoriamente as suas vidas profissionais e familiares (Guerreiro et al., 2006). É de ressaltar a importância desta medida, uma vez que possibilita uma gestão do tempo mais adequada (Guerreiro & Pereira, 2006).

Por outro lado, as próprias empresas beneficiam deste conjunto de medidas, uma vez que estas incentivam a criatividade e a motivação dos trabalhadores, a redução do *turnover*<sup>2</sup>, o aumento da produtividade (Landauer, 1997), o alargamento do leque de potenciais colaboradores da empresa<sup>3</sup>, a redução dos conflitos laborais e a valorização da imagem da empresa, nacional e internacionalmente (Guerreiro et al., 2006). Por fim, as mesmas medidas são vantajosas para as empresas, porque os custos com as crianças e idosos podem ser deduzidos nos encargos fiscais e permitem que a empresa se candidate a prémios de divulgação de boas práticas de responsabilidade social (Guerreiro et al., 2006).

## Método

A pertinência do tema “conciliação trabalho-família” enquanto objeto de estudo, relaciona-se especialmente, com a atualidade que o mesmo tem na vida de várias famílias, sobretudo naquelas em que ambos os cônjuges tendem a trabalhar e a partilhar, de igual modo, as responsabilidades parentais. Efetivamente, no contexto profissional

<sup>2</sup> Compreendido como rotatividade (isto é, intenção do indivíduo de abandonar a organização).

<sup>3</sup> Visto que a empresa proporciona condições para o exercício da atividade profissional em consonância com os deveres familiares (Guerreiro et al., 2006).

português os casais de duplo emprego são o modelo normativo de família em Portugal (Andrade, 2006).

Igualmente, existe uma relação recíproca entre a vida familiar e a carreira. Concretamente, em termos metodológicos a relação da vida familiar e da carreira tem vindo a ser explorada (El-Sawad, Ackers, & Cohen, 2006), pelo que se torna importante compreender, do ponto de vista dos empregadores, algumas das políticas pró-familiares que podem favorecer a carreira dos colaboradores.

Considerando que os trabalhadores tendem a acomodar os seus horários aos seus trabalhos, mais do que às suas famílias (Hughes & Galinsky, 1988), torna-se de grande importância compreender o grau de apoio que os seus empregadores lhes proporcionam no que se refere à sua vida familiar. Por conseguinte, o presente estudo tem como principal objetivo identificar e caracterizar as medidas pró-familiares adotadas (ou não) por cinco organizações, tal como conhecer as razões e implicações da sua (não) aplicabilidade. Igualmente, procura-se que este estudo possa contribuir para a importância da orientação profissional na conciliação entre o trabalho e família.

Neste estudo participaram cinco empresas de diferentes setores de atividade situadas na Zona Norte do país, aleatoriamente selecionadas, identificadas doravante, por imperativos de proteção dos dados, como empresa A, B, C, D e E – empresa do setor de transporte público de passageiros (Empresa A); empresa de origem alemã e instalada em Portugal desde o início dos anos 70 está ligada à produção de componentes para a indústria têxtil (Empresa B); empresa que faz parte de um grupo ligado à produção industrial de cabos elétricos e de telecomunicações, fios para a indústria automóvel, fibras óticas e cabos de alimentação (Empresa C); empresa do setor das telecomunicações (Empresa D) e uma empresa que exerce a sua atividade no ramo da engenharia e construção, abrangendo os setores da construção civil, obras públicas e a prestação de serviços de geotecnia (Empresa E).

De todas as organizações analisadas, salienta-se que a empresa D foi uma das empresas agraciadas com o Prémio “Empresa Mais Familiarmente Responsável (E+fr)”, que visa distinguir as empresas que apoiam as famílias e reforçar, bem como tornar mais visíveis, as medidas que implementam para favorecer a conciliação trabalho e família. Contudo, é de ressaltar que a atribuição deste prémio, não obstante distinguir formalmente esta empresa no que respeita à sua responsabilidade social em matéria de medidas pró-familiares, não pode ser tomada como indicador da ausência de preocupações por parte das restantes empresas da amostra com essas mesmas questões.

Ao diretor dos Recursos Humanos de cada organização foi realizada uma entrevista semiestruturada, com vista a identificar as medidas pró-familiares implementadas, focando parâmetros de caracterização como duração, forma de divulgação, principais beneficiários e motivos para a sua implementação. Igualmente, os participantes foram questionados sobre a avaliação efetuada às medidas implementadas e sobre as vantagens e desvantagens associadas à adoção destas medidas.

Os dados qualitativos foram tratados com recurso ao software de análise de dados qualitativos NVivo8, construindo-se uma árvore de categorias, através da qual se definiu a matriz das categorias em análise.

## Resultados

No que diz respeito à identificação e caracterização das medidas adotadas pelas cinco empresas presentes no estudo, foi possível agrupá-las em seis grandes tipos de medidas: (a) apoio pessoal; (b) celebrações; (c) flexibilidade de horários; (d) ocupação de tempos livres; (e) subsídios; e, (f) atribuição de prémios.

### Apoio Pessoal

No que concerne ao apoio pessoal, três das empresas referenciam a existência de cantinas nas instalações da empresa que permite reduzir o tempo gasto em deslocações e os custos relativos às refeições e duas das empresas fazem referência ao apoio médico e à prestação de ajuda especializada, à qual os colaboradores podem recorrer sempre que vivenciem algum problema pessoal ou de saúde. Igualmente, o apoio psicológico e social é considerado uma importante vertente do apoio pessoal à força de trabalho, sendo referido por três das empresas. Ainda a nível do apoio pessoal prestado inclui-se todo o tipo de protocolos assinados com entidades externas à organização e que beneficiam os colaboradores, como descontos e ofertas, mencionados por duas empresas (Tabela 1).

### Celebrações

Relativamente às celebrações incluem-se referências a ações como a comemoração do nascimento de um filho, do aniversário do colaborador, dos 25 anos de casa do trabalhador, entre outras celebrações. Desta forma, são referidas por quatro das cinco empresas a realização de uma festa de natal que visa envolver toda a comunidade organizacional, tal como as suas famílias. Paralelamente, duas das empresas mencionam a celebração dos 25 anos

de antiguidade na empresa, festejo que é visto como uma forma de agradecer o esforço e dedicação à empresa por parte do colaborador. Igualmente, duas das empresas participantes afirmam assinalar momentos especiais na vida dos colaboradores, como o nascimento de um filho, ou o próprio dia de aniversário do colaborador (Tabela 1).

### **Flexibilidade de Horários**

Considerando a flexibilidade de horário como a possibilidade de alterar as horas de entrada e de saída e compensar nos seguintes dias de trabalho, bem como a possibilidade de alterar turnos com/entre colegas, apenas uma empresa refere a existência dessa possibilidade (Tabela 1).

### **Ocupação de Tempos Livres**

Em relação à ocupação de tempos livres são referenciados todo o tipo de ações realizadas fora do horário de trabalho e, por vezes, fora do local de trabalho, que procuram fomentar a integração/coesão e identificação dos colaboradores com a empresa, identificadas pelos entrevistados como atividades *outdoor*. Igualmente, são providenciadas apenas por uma das empresas atividades de ocupação de tempos livres para os filhos dos colaboradores, como campos de férias. Por uma outra empresa são ainda referidos outros momentos de convívio entre os colaboradores, suas famílias e restante membros da organização, tal como uma noite de fados, torneios de *futsal*, de ténis de mesa e de *playstation*, Festa da Cerveja e concurso de fotografia (Tabela 1).

### **Subsídios e ajudas monetárias**

Quanto a subsídios e ajudas monetárias que podem (ou não) estar estipulados pela lei do Código do Trabalho, destacam-se algumas regalias sociais como o seguro de saúde e o subsídio de apoio ao estudo. Paralelamente, são citados por dois sujeitos, dois tipos de ajudas monetárias como o subsídio de casamento referenciado pela empresa C e o subsídio de infantário que permite contribuir para o pagamento do infantário dos filhos dos colaboradores até que estes completem 6 anos (Tabela 1).

### **Atribuição de prémios**

No que respeita aos prémios atribuídos pelos empregadores são referenciadas as gratificações, que procuram enaltecer o bom desempenho dos colaboradores e/ou o mérito académico alcançado pelos seus filhos.

Concretamente, em relação ao desempenho dos colaboradores, uma das empresas premeia as melhores sugestões dadas pelos colaboradores. Ao passo que, em duas outras empresas o bom desempenho dos trabalhadores é premiado com a atribuição do prémio presença e do prémio de mérito. Também para os filhos dos colaboradores é atribuída uma gratificação monetária de modo a enaltecer os seus méritos académicos. Esta situação é referida por apenas uma das empresas e os prémios em causa são atribuídos de acordo com o nível de ensino e como forma de incentivo para o alcance de novas metas (Tabela 1).

Por conseguinte, as organizações participantes foram questionadas quanto aos trabalhadores que mais tendem a recorrer às medidas por si disponibilizadas, considerando a categoria profissional e género dos colaboradores. Os resultados indicam que a maioria dos entrevistados enumerou, primeiramente, os colaboradores, seus cônjuges e filhos como os principais beneficiários – “Trabalhadores e suas famílias, os filhos e o cônjuge.” (Empresa A); “...onde possa toda a família participar” (Empresa B); “Todos os trabalhadores sem discriminação.” (Empresa C); “São todos os colaboradores.” (Empresa D). No entanto, quando questionados acerca da diferenciação de acordo com a categoria profissional e o género dos trabalhadores, tornaram-se perceptíveis algumas diferenças.

Relativamente, ao nível da categoria profissional, apenas uma das empresas referiu serem os colaboradores de nível intermédio e superior os que mais beneficiam das medidas pró-familiares disponíveis, pelo facto de passarem mais tempo no seu posto de trabalho fixo e, como tal, se manterem mais informados - “Muito mais as pessoas ligadas às áreas centrais da empresa, mais os *white collars*, os que são mais informados (...) de facto são as pessoas que andam mais por aqui, pelos serviços centrais que conhecem logo, estão sempre no computador e veem.” (Empresa D). Os restantes entrevistados pronunciaram-se de forma indiferenciada em relação à categoria profissional dos beneficiários.

No que respeita ao género, os entrevistados não apontam grandes disparidades, sendo que a maioria parece considerar que não existem diferenças entre homens e mulheres. Somente uma organização considera que, porventura, os homens possam beneficiar mais das medidas implementadas, situação que de acordo com o entrevistado, estará relacionada com o facto da percentagem de colaboradores do sexo masculino ultrapassar em larga escala a percentagem de mulheres colaboradoras – “Se calhar mais os homens, mas como a empresa é fundamentalmente constituída por homens, quase 90% são homens.” (Empresa B).

Tabela 1  
Identificação das Medidas Adotadas por Empresa

Medidas Adotadas		Empresas				
		A	B	C	D	E
Apoio Pessoal	Cantina		X	X		X
	Apoio médico		X	X		
	Ajuda especializada		X		X	
	Apoio psicológico e social	X	X		X	
	Protocolos com entidades externas		X	X		
Celebrações	Festa de Natal	X	X	X	X	
	25 e 50 anos de colaboração	X	X			
	Nascimento de filho					X
	Aniversário do colaborador	X				
Flexibilidade de Horário		X				
Tempo Livre	Atividades esportivas <i>outdoor</i>	X	X	X	X	
Subsídios e Ajudas Monetárias	Seguro de saúde e vida			X		X
	Apoio ao estudo			X	X	
	Subsídio de infantário	X				
Prêmios	Prêmios a sugestões		X			
	Assiduidade			X		
	Mérito (assiduidade, baixa sinistralidade e ausência de processos disciplinares)	X				
	Excelência (aos filhos, se bons alunos)					X

Em relação às medidas pró-familiares a que os trabalhadores tendem a aderir com maior frequência, não se registam grandes diferenças de empresa para empresa. A ocupação de tempos livres, os prémios, os subsídios e o apoio pessoal são os grupos de medidas mais referenciados por todos os entrevistados. Efetivamente, as empresas B e D afirmam, respetivamente, "...estamos a falar de um envolvimento muito grande. (...) Quando tivemos aqui a Festa da Cerveja, tivemos aqui trezentas pessoas, na Noite de Fados tivemos lotação esgotada, o Circo enchemos completamente. Quando temos um torneiro envolve 10 pessoas por equipa, temos 11 equipas (100 pessoas), foi feito recentemente uma prova de ciclo turismo em que participaram 60 pessoas, numa caminhada ao Gerês foram 50 pessoas." e "Eu acho que as festas de Natal são sem dúvida, acho que não há ninguém que não vá, tanto a dos miúdos, como a dos pais. Acho que as colónias são muito participadas também, as colónias das ocupações de tempos livres."

Os entrevistados apenas pontualmente destacam uma ou outra medida/apoio. Assim, numa das empresas os prémios e os subsídios parecem ter bastante adesão dos trabalhadores - "O prémio mensal de assiduidade, sendo que se o trabalhador receber o prémio durante três

meses seguidos tem direito a um segundo prémio."; "A assistência às baixas e ao fundo de pensões que permite complementar a reforma dos trabalhadores." (Empresa A) e o recurso ao apoio pessoal parece ser uma das medidas mais concorridas da empresa D - "Assim em massa, por exemplo os rastreios.". Apenas o entrevistado de uma das empresas não distinguiu medidas com maior ou menor adesão - "todas as iniciativas, mas é conforme as suas necessidades." (Empresa C).

Como fatores que estão na origem da implementação das medidas mencionadas são referidos a produtividade e a cultura da empresa. Em relação à produtividade, considerando a preocupação das empresas em aumentar a motivação dos colaboradores, para que estes produzam com mais eficiência e melhor qualidade, dois dos entrevistados referem que "o objetivo é que as pessoas se sintam bem, produzam melhor, aumentem a eficiência." (Empresa B) e que "é a motivação que depois vai dar produtividade" (Empresa D).

Paralelamente, a cultura da empresa também é referida como estando na origem da implementação das medidas descritas, remetendo para a preocupação da empresa com o bem-estar dos colaboradores. Com efeito, duas

empresas consideram que “a própria cultura da administração, é uma cultura portuguesa e dá muito relevo a tudo o que são questões de carácter social” (Empresa C), igualmente a empresa A refere que “é fundamental o bem-estar dos seus trabalhadores, pelo que procura promover a paz social dentro da empresa”.

No que respeita à avaliação dos efeitos das medidas implementadas, apenas a empresa D referiu a existência de uma avaliação anual a todas as medidas, com recurso ao inquérito de satisfação anual, considerando que tem ocorrido uma evolução muito positiva em termos dos resultados das medidas colocadas em prática - “Em todas as medidas, temos o inquérito de satisfação e temos evoluído muito positivamente” (Empresa D). As restantes empresas referiram não existir uma avaliação dos efeitos das medidas que implementam, embora a empresa B considere que existe “o cuidado de se perceber se o que se está a fazer tem retorno ou não, se não tem retorno muda-se”, e coloca a possibilidade de elaborar um questionário de satisfação interna, para que se “possa aferir o grau de satisfação das pessoas (...) para depois ver quais os aspetos que podemos melhorar com vista a ter uma melhor participação das pessoas e aumentar aspetos motivacionais”.

Foi, ainda, referenciada a perceção dos interlocutores em relação à importância da implementação de algumas medidas pró-familiares, pelo que se inclui a indicação de ações já implementadas consideradas prioritárias e a referência a medidas prioritárias a implementar no futuro. Pela maioria das empresas foi afirmada a importância/necessidade da adoção de medidas pró-familiares, considerando o investimento efetuado como um benefício para o trabalhador e para a empresa - “Nós pensamos sempre assim, isto é um custo para a organização, mas existe um determinado benefício associado, ou seja não é um custo é um investimento.” (Empresa B) e reconhecendo a família como um dos principais pilares do colaborador - “O principal objetivo, como sabemos é a família; todos nós por experiência própria, é a parte mais importante que temos” (Empresa D).

As medidas já implementadas consideradas prioritárias pelos entrevistados são, sobretudo, medidas do tipo subsídios, prémios e apoio pessoal, não sendo referida qualquer medida em termos de flexibilidade de horário, ocupação de tempos livres ou celebrações. Relativamente às ajudas monetárias, estas prendem-se sobretudo com os benefícios do seguro de saúde - “Os custos destes seguros com os colaboradores são uma regalia oferecida pela organização.” (Empresa E) e com os subsídios de apoio ao estudo dos filhos dos colaboradores - “Acho que no total temos 1200 e tal pessoas, filhos de colaboradores que são apoiados...” (Empresa D). No que respeita às gratificações monetárias que visam premiar o bom desempenho, os

prémios de excelência entregues aos filhos dos colaboradores que se destaquem academicamente, parece ser uma das medidas com maior prioridade, possivelmente devido à ajuda de custo que propicia, relativamente às despesas escolares - “Temos prémios muito bons, consoante o nível de ensino, mas que são 3.000/4.000, temos prémios que são muito incentivadores.” (Empresa D).

Por último, em relação ao apoio pessoal, o recurso ao posto médico da empresa, é apresentado como uma das medidas com maior prioridade - “...pagamos os medicamentos, os trabalhadores vão ao posto médico e os medicamentos relativos à sua saúde não são pagos pelo trabalhador.” (Empresa B), tal como o apoio social - “Temos um gabinete de apoio social (...) todo o tipo de problemas que as pessoas tenham, problemas particulares, podem-nos colocar (...) temos muito problemas financeiros.” (Empresa D).

No que concerne, às políticas de apoio à família consideradas como uma prioridade, mas que, no entanto, ainda não foram implementadas, apenas o entrevistado da empresa E, refere a promoção do teletrabalho como uma possibilidade a equacionar. Assim sendo, a promoção do teletrabalho remete para o incentivo ao trabalho realizado a partir de casa, essencialmente, para funções administrativas - “Estamos a falar sobretudo da parte administrativa, de muito trabalho que pode ser feito não necessariamente aqui dentro da empresa... (...) Claro que deixaria as pessoas mais libertas para fazerem coisas em termos familiares, ir buscar os filhos, levá-los à escola...” (Empresa E).

Igualmente, foram averiguadas quais as vantagens e desvantagens apontadas pelos entrevistados como estando associadas à implementação de medidas pró-familiares. Efetivamente, em relação aos benefícios à adoção de medidas pró-familiares, emerge das respostas a alusão a ganhos tanto para o trabalhador como para a empresa (curiosamente, nenhum entrevistado refere consequências positivas das medidas pró-familiares para a família do colaborador).

Os ganhos para o trabalhador são referidos em termos de sentimento de pertença e segurança, pelo que duas empresas consideram que um dos ganhos para o colaborador passa pelo seu sentimento de valorização e orgulho por fazer parte da empresa - “Eu penso que as pessoas vestem muito a camisola, pelo facto de sentirem que a empresa lhes dá todo este carinho.” (Empresa B); “Uma das vantagens é fazermos com que os trabalhadores sintam que são importantes para a empresa e que têm valor para a mesma.” (Empresa A). A segurança é também mencionada como uma valia para o trabalhador, sendo que uma das empresas considera que este tende a sentir uma maior estabilidade profissional quando pode dispor de medidas pró-familiares - “o trabalhador sente uma maior segurança e estabilidade.” (Empresa C).

Relativamente, aos benefícios para a empresa estes referem-se, essencialmente, à produtividade, à disponibilidade para o trabalho, à identificação com a empresa e à satisfação dos clientes. Os ganhos de produtividade dizem respeito a uma maior produtividade da empresa, como consequência dos colaboradores estarem mais empenhados no seu trabalho – “Não trabalha só por trabalhar, mas trabalha para conseguir uma coisa que é sua também, porque sente que está envolvido. O envolvimento é importantíssimo claro, o que leva ao aumento da produtividade.” (Empresa D); “A empresa lucra porque os trabalhadores estão bem e cumprem os seus objetivos.” (Empresa A).

A disponibilidade para o trabalho é referida pelos entrevistados de duas das empresas e prende-se com o facto de os colaboradores estarem mais recetivos às exigências da sua atividade profissional – “Pessoas mais satisfeitas, mais motivadas, mais disponíveis para o trabalho” (Empresa E); “Se as pessoas sentirem esse tipo de envolvimento na organização, permite-lhes trabalharem de uma forma mais concentrada no trabalho.” (Empresa B). A identificação com a empresa diz respeito ao facto dos colaboradores sentirem uma maior identificação com os valores e missão da empresa – “A vantagem é evidente, se a pessoa estiver mais satisfeita e envolvida com a empresa sente-se parte dela e, portanto, vai contribuir de uma forma completamente diferente para o seu sucesso.” (Empresa D). Por último, a satisfação dos clientes decorre do maior empenho dos colaboradores, fruto da valorização por aqueles das medidas pró-familiares que a empresa lhes proporciona – “...isto leva a uma maior satisfação dos clientes...” (Empresa C).

Relativamente às desvantagens que os entrevistados consideram estar associadas à adoção das medidas pró-familiares, salientam-se os prejuízos para o trabalhador, para a empresa e para a família. Apenas as desigualdades foram identificadas como um prejuízo para o trabalhador, na medida em que, de acordo com um dos entrevistados, a empresa pode deparar-se com a impossibilidade de generalizar as medidas implementadas a todos os colaboradores e, com isso, criar um sentimento de injustiça junto da força de trabalho – “É a dificuldade de poder generalizar ou universalizar estas medidas a todos os colaboradores e a sensação de injustiça que pode criar em alguns. Ou seja, poderá haver algumas situações que têm de ser muito bem geridas e trabalhadas para não criar alguma instabilidade a este nível.” (Empresa E).

A falta de sustentabilidade das medidas e os custos financeiros foram referidos pelos entrevistados como consequências negativas para a organização da adoção de medidas pró-familiares. A falta de sustentabilidade das medidas, refere-se ao facto de medidas aplicadas de forma descontrolada terem implicações negativas no orçamento da empresa dados os gastos inerentes à sua implementação

– “Se eu me pusesse a dar apoios financeiros descontroladamente a pessoas que estão com problemas, era contraproducente, porque infelizmente a maior parte das situações é quase um poço sem fundo.” (Empresa D). Em relação aos custos financeiros, referidos por outra empresa, prendem-se com a percentagem do orçamento da empresa que é disponibilizado para o pagamento de subsídios – “para as empresas a implementação das medidas pode acarretar muitos custos” (Empresa C).

Apenas o aumento do tempo ocupacional na empresa foi referido, por um dos entrevistados, como uma desvantagem para a família decorrente da implementação de medidas pró-familiares, na medida em que estas políticas podem conduzir ao aumento do tempo do colaborador no seu local de trabalho – “Se as medidas preencherem em demasia a vida privada das pessoas, o tempo ocupacional na empresa acaba por aumentar em desfavor da família.” (Empresa C).

Somente a empresa E referiu não adotar formalmente medidas pró-familiares, tendo sido apuradas as razões da não aplicação destas medidas e os fatores que poderiam motivar a sua implementação. A falta de um organismo interno que trate e regule este tipo de questões, bem como a inexistência de avaliação formal das necessidades sentidas pelos colaboradores são as justificações apresentadas para essa situação. Questionado sobre os fatores que, no seu entender, poderiam incentivar a empresa a adotar este tipo de medidas, o entrevistado remeteu para a importância sentida pela empresa de ter uma força de trabalho motivada, juntamente com a utilidade, para a empresa, de aproximar os colaboradores dos valores da organização.

## Discussão

As atuações, ao nível da conciliação trabalho-família, consideradas pelos cinco empregadores mostram-se parcialmente consistentes com as medidas mencionadas por Guerreiro et al. (2006), no que respeita às condições de trabalho como: a implementação de programas de férias para crianças, minimizando a preocupação sentida por muitos pais que não sabem onde deixar os filhos em segurança; a disponibilização de apoio pessoal especializado (médico e psicológico), de forma a auxiliar e contornar problemas pessoais que podem afetar a condição do trabalhador; possibilidade de flexibilizar o horário de trabalho, permitindo cuidar de familiares dependentes e ajustar a organização do trabalho às necessidades dos colaboradores. Paralelamente, constata-se a preocupação por parte destas organizações em reduzir as deslocações e os custos dos colaboradores, no que respeita às refeições, através da criação de cantinas.

No que concerne ao grupo de medidas denominadas celebrações, ocupação de tempos livres e prémios, estes



parecem ser um importante foco da atuação dos empregadores com vista a aproximar os colaboradores e as suas famílias da identidade da empresa, valorizando a imagem e funcionamento desta. Simultaneamente, trata-se de iniciativas que ao traduzirem-se no reconhecimento do esforço dos colaboradores e na intenção de aproximá-los das suas famílias, acaba por permitir às empresas motivar e, conseqüentemente, reter os seus melhores colaboradores.

Efetivamente, a implementação destas medidas permite, por um lado, que os trabalhadores estreitem o seu compromisso para com a organização, por sentirem que as suas necessidades pessoais/familiares são valorizadas e que a empresa se preocupa consigo. Por outro lado, as organizações veem o seu objetivo alcançado, ou seja, conservar os seus melhores profissionais e mantê-los satisfeitos com o seu trabalho, contornando, nomeadamente, doenças relacionadas com o stress no trabalho (Grover & Crooker, 1995).

Na verdade, poder-se-á considerar que as práticas pró-familiares trazem benefícios para ambas as partes (organização e trabalhadores) pois, se por um lado, permitem reforçar os ganhos associados à responsabilidade social das empresas, por outro lado, fazem parte das estratégias colocadas em prática pelas organizações de forma a incentivar os seus trabalhadores a permanecerem nos seus postos de trabalho o que significa que, para além de beneficiarem os trabalhadores, beneficia, igualmente, a própria organização (Bø, 2006). Paralelamente, os fatores considerados pelos entrevistados como estando na origem da implementação destas medidas, nomeadamente os que se prendem com o aumento da produtividade e da maior adesão dos trabalhadores à cultura da empresa reforçam esta ideia.

Ainda, relativamente às medidas mencionadas pelos empregadores quanto ao exercício da maternidade/paternidade constata-se que as mesmas não vão muito para além do que se encontra estipulado pela Lei n.º 105/2009, de 14 de setembro do Código do Trabalho português. Na verdade, a presente lei do Código do Trabalho estipula a obrigatoriedade do gozo da licença de parentalidade pela mãe, até seis semanas após o parto e pelo pai, até 10 dias úteis após o parto, nos artigos 41.º e 43.º, e, segundo o artigo 40.º, a mãe e o pai trabalhadores têm direito, por nascimento de filho, a 120 dias consecutivos, não sendo consideradas pelos empregadores medidas que possibilitem usufruir de uma licença de parentalidade mais prolongada, por exemplo.

Em relação às medidas prioritárias em vigor, foram referidas, sobretudo, medidas relacionadas com subsídios, prémios e apoio pessoal. Esta situação pode estar relacionada com o atual momento de crise económico-social perante o qual o recurso a gratificações monetárias e a apoio social parecem adquirir maior centralidade na vida das pessoas.

No que respeita aos principais beneficiários, a maioria dos entrevistados refere os colaboradores, respetivos cônjuges e filhos, como os sujeitos mais favorecidos pela implementação destas medidas. No entanto, quando questionados acerca dos ganhos associados a este tipo de medidas, nenhum dos entrevistados se referiu a ganhos associados à família. Esta situação pode decorrer, por um lado, do facto dos entrevistados, como colaboradores diretos da empresa, tenderem a focar-se primordialmente nos ganhos para a empresa e para o trabalhador, como peça fundamental para o equilíbrio e sustentabilidade da atividade empresarial. Por outro lado, esta situação pode ser explicada, possivelmente, pelo facto dos trabalhadores e da própria organização serem, do ponto de vista dos entrevistados, os que mais diretamente beneficiam dos efeitos deste tipo de medidas, pelo que a ênfase terá sido, sobretudo, colocada nos ganhos para ambos.

Por fim, é importante salientar que apenas uma empresa referiu a existência de um inquérito de satisfação, de forma a avaliar as medidas implementadas o que parece reforçar a ideia de lacunas no que respeita à necessidade de monitorizar e acompanhar as medidas em vigor, correndo-se o risco de elas não surtirem o efeito pretendido ou serem sentidas como irrelevantes, despropositadas ou até injustas pelos colaboradores. Na verdade, no processo de implementação deste tipo de medidas, os empregadores devem manter-se atentos às reações e perceções subjetivas dos trabalhadores relativamente às novas condições de que possam usufruir para a gestão das suas vidas profissional e familiar.

### Considerações finais

A pressão exercida pelos mercados obriga ao aumento da qualidade e das horas de trabalho (Kossek & Lee, 2005). No entanto, a realidade com a qual as organizações se deparam a nível dos recursos humanos não lhes permitem responder adequadamente a essas exigências, devido à nova configuração das famílias, nas quais ambos os cônjuges trabalham (Gornick, Heron, & Eisenbrey, 2007) e ambos dividem as responsabilidades parentais e o cuidado das crianças ou de outros membros da família (Allen, 2001; Kossek & Lee, 2005). Esta situação leva a que os trabalhadores sintam maior dificuldade em coordenar, simultaneamente, a sua vida profissional e familiar (Grover & Crooker, 1995). Na medida em que, o elevado envolvimento exigido pelo domínio profissional, tende a afastar os colaboradores de um maior envolvimento na esfera familiar, o apoio à conciliação entre ambos os domínios, prestado pelos organismos empregadores, torna-se de grande relevo.

Os resultados apresentados permitem concluir que, por parte dos cinco empregadores entrevistados, existe uma real preocupação em proporcionar à sua força de trabalho,

condições laborais que lhes possibilitem gerir adequadamente a dimensão profissional e familiar. Aumentar a produtividade dos recursos humanos e promover o bem-estar dos colaboradores são apresentados como os principais motivos da implementação destas medidas.

No entanto, também fica claro que interessa aos empregadores que as políticas pró-familiares definidas possam satisfazer quer os objetivos da empresa quer as necessidades dos colaboradores (Landauer, 1997). Neste sentido, por vezes são identificadas medidas (e.g. protocolos estabelecidos pela organização com entidades externas, através dos quais os colaboradores e suas famílias podem beneficiar de diversas vantagens) que embora não afetem diretamente o ambiente de trabalho, reforçam a habilidade dos colaboradores de conciliarem a vida profissional e familiar (Bloom, Kretschmer, & Van Reenen, 2010). E na prática a implementação dessas medidas torna-se pouco expressiva no que concerne ao aumento do investimento e da motivação para o trabalho por parte dos colaboradores.

Adicionalmente, os benefícios trabalho-família devem sobretudo estar ao alcance dos diversos colaboradores, na medida em que os trabalhadores só utilizam as medidas pró-familiares quando a organização fomenta uma cultura de suporte à sua utilização (Padgett, Gjerde, Hughes, & Born, 2005). E revela-se significativamente importante uma cultura de trabalho positiva, na qual haja um verdadeiro envolvimento entre os colaboradores e se encoraje a adoção de medidas pró-familiares (Pedersen, Minnotte, Kiger, & Mannon, 2009).

Concretamente, trabalhadores que tomam a decisão de recorrer às medidas pró-familiares são, por vezes, considerados colaboradores com fraca ambição em termos de carreira (El-Sawad et al., 2006), o que poderá desencorajar homens e mulheres a aceder a este tipo de medidas. De acordo com esta situação, torna-se relevante o papel da orientação profissional, auxiliando a força de trabalho e possibilitando uma escolha consciente e alternada entre a carreira profissional e a conciliação entre o trabalho e a família.

Atendendo, à prática do orientador profissional nas organizações em relação à conciliação família-trabalho,

esta poderá passar pelo acompanhamento e monitorização das medidas implementadas, compreendendo eficazmente a dimensão dos seus resultados junto dos colaboradores através, por exemplo, da comparação dos índices de produtividade e motivação imediatamente antes da aplicação das medidas e, sucessivamente, ao longo da sua prática, aferindo concretamente as mudanças nos estilos de conciliação entre o trabalho e a família. Paralelamente, é importante que as *family-friendly* sejam acompanhadas de uma cultura da empresa que permita às pessoas usufruírem delas, com um perfeito conhecimento das suas implicações e das suas vantagens. Nesse sentido, muito pode contribuir a criação e o uso de um instrumento capaz de medir a implementação, acompanhamento e avaliação destas medidas.

Em relação às limitações do processo de investigação, por um lado estas prendem-se, sobretudo, com a impossibilidade de alcançar a colaboração de algumas das empresas premiadas como Empresa Mais Familiarmente Responsável (E+fr), que apesar de terem sido convidadas a contribuir para a presente investigação, mostraram-se pouco recetivas, declinando o convite efetuado. Impedimento este, que impossibilitou uma efetiva comparação entre as medidas implementadas e o seu real impacto na força de trabalho. Por outro lado, por parte das empresas que participaram no estudo, considera-se que não houve a abertura necessária à consulta de documentação interna relevante e relacionada com as medidas descritas e adotadas, que nos permitisse alargar o entendimento sobre os dados recolhidos através da entrevista. Esta situação impede uma descrição mais rigorosa das medidas efetivamente aplicadas e, por isso, poderá influenciar a perceção acerca dessas medidas podendo deixar a impressão de que as mesmas se confinam ao exposto neste trabalho.

De igual modo, os dados recolhidos possibilitam-nos compreender e tecer considerações somente acerca da realidade destas cinco empresas, pelo que não nos é possível inferir quaisquer tipos de conclusões em relação a outras empresas portuguesas ou de áreas de negócio semelhantes no que se refere ao posicionamento e atuação face às questões da conciliação trabalho-família.

## Referências

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Andrade, M. C. (2006). *Antecipação da conciliação dos papéis familiares e profissionais na transição para a idade adulta: Estudo diferencial e intergeracional*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade do Porto, Porto.
- Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenen, J. (2010). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource? *Strategic Management Journal*, 32, 343-367.
- Bø, I. (2006). Working life and family life. *Community, Work and Family*, 9, 123-141.

- Den Dulk, L., Van Doorne-Huikes, A., & Schippers, J. (1996). *Work-family arrangements in Europe*. West Lafayette, IN: Purdue University Press.
- El-Sawad, A., Ackers, P., & Cohen, L. (2006). Critical perspectives on careers and family-friendly policies: Introduction to the symposium. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34, 273-278.
- Flaquer, L. (2000). *Las políticas familiares en una perspectiva comparada*. Barcelona: Fundación La Caixa.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family - Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.
- Goméz, S. (2003). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia*. Pamplona: Cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales/ Universidad de Navarra.
- Gornick, J. C., Heron, A., & Eisenbrey, R. (2007). The work-family balance: An analysis of European, Japanese, and U.S. work-time policies. *EPI Briefing Paper*, 189, 1-10.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288.
- Guerreiro, M. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar: Manual para as empresas* (4a ed.). Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- Guerreiro, M. D., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: Experiências do prémio igualdade é qualidade*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 249-265.
- Hughes, D., & Galinsky, E. (1988). Balancing work and family lives. In A. E. Gottfried & A. W. Gottfried (Eds.), *Maternal employment and children's development* (pp. 233-268). New York: Plenum.
- Kossek, E. E., & Lee, M. D. (2005). *Benchmarking survey: A snapshot of human resource managers' perspectives on implementing reduced-load work for professionals*. East Lansing, MI: Michigan State University; Montreal: McGill University.
- Landauer, J. (1997). Bottom-line benefits of work/life programs. *HR Focus*, 74(7), 3-4.
- Lei n.º 105/2009. (2009, 12 fevereiro). Regulamenta e altera o Código do Trabalho. Recuperado em 30 novembro 2010, de <http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CodigoTrabalho2009.pdf>
- Lobel, S. A., & Kossek, E. E. (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the "family friendly" organization. In E. E. Kossek & S. A. Lobel (Eds.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace* (pp. 221-244). Cambridge, MA: Blackwell.
- Nascimento, I. (2007). *Investimento no trabalho e na parentalidade e relação interpapéis: Uma análise da transmissão intergeracional*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade do Porto, Porto.
- Padgett, M., Gjerde, K. P., Hughes, S. B., & Born, C. J. (2005). The relationship between pre employment expectations, experiences, and the length of stay in public accounting. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 82-102.
- Parcel, T., & Cornfield, D. (2000). *Work and family: Research informing policy*. London: Sage.
- Pedersen, D. E., Minnotte, K. L., Kiger, G., & Mannon, S. E. (2009). Workplace policy and environment, family role quality, and positive family-to-work spillover. *Journal of Family and Economic Issues*, 30, 80-89.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 100-118.

Recebido: 15/02/2011

1ª Revisão: 30/06/2011

2ª Revisão: 05/09/2011

Aceite final: 18/09/2011

Sobre as autoras

**Raquel Teixeira** é Mestre em Psicologia, pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCE-U.Porto), Portugal.

**Inês Nascimento** é Professora Auxiliar da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto; Coordenadora e Supervisora Científica do Serviço de Consulta Psicológica de Orientação Vocacional ao Longo da Vida da FPCE-U.Porto; Membro do Centro de Psicologia da Universidade do Porto, Portugal.