



Melhores empresas: locais de trabalho que apoiam a **conciliação** trabalho-família



A CORRESPONSABILIDADE SOCIAL com relação ao equilíbrio entre trabalho e família traz uma nova concepção sobre o papel de homens e mulheres e também dos governos, sindicatos e empresas. Empresas que vêm adotando medidas de apoio à conciliação entre o trabalho e a vida familiar e pessoal têm gerado benefícios mútuos para elas (empresas) e para seus trabalhadores e trabalhadoras. Por um lado, essas medidas garantem um bem-estar maior para para o quadro de funcionários/as e, por outro, promovem a eficácia organizacional. Muitas medidas não exigem grandes investimentos, mesmo as que implicam custos trazem benefícios a longo prazo.

Esta Nota oferece um panorama sobre os diferentes tipos de medidas disponíveis para empresas, a partir de experiências do Brasil e Portugal, e descreve os principais benefícios gerados pelas medidas de conciliação mais abrangentes que aquelas previstas na lei. Além disso, propõe uma reflexão sobre o papel da Responsabilidade Social

das empresas no contexto da promoção do equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e pessoal.

O QUE SIGNIFICAM MEDIDAS DE CONCILIAÇÃO ENTRE O TRABALHO E A FAMÍLIA?

Empresas que apoiam a conciliação entre a vida laboral e familiar (empresas *family-friendly*) reconhecem que funcionários e funcionárias têm responsabilidades familiares e aceitam o fato de que essas responsabilidades podem ter um impacto sobre a vida laboral. Estas empresas se esforçam para facilitar a conciliação entre o trabalho e a vida familiar/pessoal e consideram importante que seus/suas funcionários/as se sintam apoiados no momento de equilibrar compromissos assumidos nessas duas esferas.

Uma instituição que apoia essa conciliação empreende ações que vão além da implementação de medidas para crianças ou mulheres. Adotando um conceito mais amplo de conciliação entre a vida laboral e familiar-pessoal, as empresas reconhecem a importância de adotarem medidas aplicáveis a todos os seus funcionários, sejam eles homens ou mulheres.

Esse enfoque vai ao encontro da compreensão mais ampla da Responsabilidade Social (RS) nas empresas e é necessário para que as empresas sejam sustentáveis. Empresas sustentáveis vêm seus/suas funcionários/as como uma fonte de vantagens competitivas, uma vez que sua produtividade e viabilidade – e até sua sobrevivência – dependem da capacidade de garantir a motivação, a capacitação e o compromisso de seus/suas funcionários/as. Práticas relativas às condições de trabalho, às relações entre funcionários/as e direção e políticas de recursos humanos são fatores fundamentais para a promoção de empresas sustentáveis.

Organização Internacional do Trabalho

Escritório no Brasil

As Notas da OIT sobre trabalho e família baseiam-se na série *Work and Family Information Sheets* do Programa sobre Condições de Trabalho e Emprego (TRAVAIL). Sua tradução e adaptação ao contexto da América Latina e do Caribe foram realizadas pelo Programa Regional de Gênero e Trabalho Decente. A adaptação para o português foi realizada no âmbito do projeto *Gender equality within the world of work*, financiado pelo Governo Norueguês. Esta iniciativa teve a participação do Escritório da OIT-Lisboa. Direitos Autorais Reservados © Organização Internacional do Trabalho, 2009.

As demais notas desta série trazem informações mais detalhadas sobre os temas aqui tratados.



As medidas de conciliação entre trabalho e família adotadas por empresas geram **benefícios mútuos**

BENEFÍCIOS PARA OS/AS FUNCIONÁRIOS

- Menos estresse em decorrência de menos conflitos entre o trabalho e as responsabilidades familiares;
- Um melhor ambiente de trabalho, no qual cada pessoa se sente apoiada, valorizada e necessária. Isso contribui para facilitar o trabalho em equipe e o torna mais eficiente;
- Moral mais alta e mais satisfação no trabalho, que se traduzem em um maior senso de compromisso, lealdade, produtividade e inovação por parte dos/das funcionários/as.

Empresa brasileira adota ações de promoção da igualdade de oportunidades há uma década

A implementação de medidas conciliatórias no marco de um programa abrangente de promoção da equidade de gênero em uma empresa brasileira do setor químico é uma referência para as ações de responsabilidade social. Há mais de uma década, as medidas em questão incluíram um processo permanente de investimento nas pessoas, baseado no reconhecimento da diversidade e da inclusão dos setores historicamente excluídos da sociedade (mulheres, negros, maiores de 45 anos, pessoas com deficiência, homossexuais e detentos em semi-liberdade). 60% do quadro de funcionários da empresa é composto por mulheres. A empresa adota licença maternidade de 7 meses e licença paternidade de 3 meses, além de oferecer a seus/suas funcionários/as (pais e mães de crianças de 0 a 6 anos) auxílio-creche e incentivo à educação infantil de até um salário mínimo. Os/As empregados/as da empresa avaliam que ter seus direitos respeitados os fazem respeitar os direitos alheios e assim contribuir para uma sociedade justa e democrática.

BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS

- Melhorias na capacidade das empresas de atrair e reter os melhores trabalhadores e trabalhadoras em um mercado cada vez mais competitivo;
- Menos rotatividade de pessoal, reduzindo custos de recrutamento e de cursos de indução e capacitação associados à substituição de trabalhadores/as;

- Menos absenteísmo e atrasos;
- Mais motivação e melhor desempenho e produtividade;
- Criação e manutenção de uma posição de vanguarda e inovação, que contribui para uma maior competitividade.

Benefícios para as empresas

Uma empresa multinacional de informática instalada no Brasil realizou um estudo sobre as preferências em termos de arranjos de trabalho entre seus funcionários no ano de 2000. Quarenta e oito por cento manifestaram preferência pela flexibilidade diária de horários, 45% pela flexibilidade horária semanal, 42% por poder trabalhar em casa e 34% por licenças de ausência. No ano seguinte, a empresa começou a implementar algumas dessas opções. Com isso, ela se propunha a ser receptiva às demandas de seus funcionários de ambos os sexos, demonstrar sua liderança como empresa e melhorar sua capacidade de atrair e reter os melhores talentos da América Latina.

Fonte: Lobel, S. Quality of life in Brazil and Mexico: Expanding our understanding of work and family experiences in Latin America. Work-Family Policy Paper Series (Boston, Center for Work and Family, Boston College).

Flexibilidade de horário traz maior responsabilidade e desempenho profissional em empresa portuguesa

A flexibilidade de horário vem dar resposta a uma necessidade de organização do tempo do trabalho, sem prejuízo da capacidade de uma empresa de publicidade portuguesa atender às solicitações de seus clientes. Ao permitir conciliar o cumprimento de prazos de entrega de trabalhos com as necessidades pessoais e familiares dos seus empregados e empregadas, a empresa formalizou, junto com autoridades competentes, um horário com flexibilidade nas horas de entrada e saída, no qual cada trabalhador/a cumpre em média oito horas de trabalho diárias, podendo gerir autonomamente o seu tempo de trabalho na empresa, desde que assegure que as suas funções profissionais são cumpridas dentro dos prazos estabelecidos. Para a empresa, essa prática implica maior responsabilidade de seus empregados/as com a empresa, o que se traduz em cumprimento mais rigoroso de prazos, maior fidelização de clientes e atração de novos clientes.

Os/as funcionários/as atribuem grande importância à autonomia dada a cada pessoa quanto à organização de seu horário e reconhecem o impacto da flexibilidade de horário na melhoria do seu desempenho profissional. Ademais, destacam a importância da conciliação da vida pessoal e familiar com a vida profissional.

Fonte: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social de Portugal.

MEDIDAS DE CONCILIAÇÃO ENTRE O TRABALHO E A FAMÍLIA

As medidas que promovem a conciliação entre o trabalho e a vida familiar exigem a organização de processos de trabalho que facilitem o cotidiano de trabalhadores e trabalhadoras. Esses arranjos envolvem diversas opções, entre as quais alguns exemplos:¹

- Organização do tempo de trabalho como organização de trabalho com horário variável, trabalho em tempo parcial, trabalhos compartilhados, trabalho no domicílio, teletrabalho ou trabalho remoto;
- Serviços de cuidado e atenção a crianças, adultos e familiares doentes ou com deficiência, como creches nas empresas ou subsídios para contratar serviços externos, locais adequados para o aleitamento materno, apoio da empresa a trabalhadores/as que precisam cuidar de dependente familiar, uso do telefone para resolver questões familiares;
- Licenças adicionais às previstas na legislação por razões como emergências familiares, maternidade e paternidade, doença ou cuidado de familiares ou licenças não remuneradas sem perda de emprego pelas mesmas razões;
- Serviços de informação e formação profissional como materiais informativos, informações sobre as políticas da empresa para responsabilidades familiares e de conciliação, palestras, cursos e workshops, etc.

¹ Mais informações sobre medidas relativas à organização de jornadas e licenças poderão ser encontradas nas Notas 5 e 6, respectivamente.

EMPRESA PORTUGUESA PROMOVE A CONCILIAÇÃO ENTRE TRABALHO E FAMÍLIA POR MEIO DE ACORDOS COM SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA À INFÂNCIA

COM O INTUITO DE REDUZIR O IMPACTO na organização pessoal e familiar de trabalhadores/as com crianças pequenas provocado pela mudança das instalações da sede da empresa, e com o objetivo de promover a conciliação da vida familiar com a vida profissional, uma empresa de engenharia portuguesa estabeleceu acordos com serviços de assistência a crianças em idade pré-escolar situados junto às novas instalações da empresa, garantindo vagas para filhos/as de seus trabalhadores e trabalhadoras e custeando a matrícula das crianças. Com essa medida, foi possível minimizar a distância entre o local de trabalho e o local de permanência dos filhos e filhas. Para a empresa, a proximidade criada entre o local de trabalho e o local onde as crianças permanecem durante o dia facilita a conciliação da vida familiar com a vida profissional, tendo impactos no cumprimento de horários, na produtividade e na satisfação dos/as trabalhadores/as.

Fonte: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social de Portugal.

Como promover um local de trabalho favorável à família

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

Para que uma organização apoie a conciliação entre o trabalho e a família, não é suficiente que ela adote apenas um conjunto de medidas definidas em um regulamento interno. A fim de que essas medidas sejam implementadas com sucesso, é fundamental que um compromisso real seja assumido e que haja uma cultura que valorize o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar/pessoal e estimule sua efetiva utilização. É necessário, também, que haja uma comunicação fluida dentro da empresa e a participação de funcionários/as e das organizações que os/as representam na definição das medidas.

Fazendo, ela própria, uso de medidas desse tipo, a alta direção pode demonstrar seu compromisso e apoio, estimulando seu uso por parte dos/das funcionários/as. Além disso, a capacitação e orientação de chefes de departamento, que frequentemente são os responsáveis pela implementação das medidas, são estratégias importantes para garantir sua utilização.

Cada local de trabalho tem necessidades diferentes. Para que medidas e práticas de conciliação respondam ao contexto da empresa e satisfaçam as diversas demandas das pessoas que lá trabalham, é fundamental baseá-las em uma avaliação de necessidades.

Por outro lado, é importante que o conjunto de medidas seja considerado equitativo, satisfazendo as diversas demandas em função das várias situações familiares e pessoais existentes. Neste sentido, muitas organizações têm oferecido um menu de opções, que permite aos/às trabalhadores/as selecionar os benefícios e medidas que melhor atendem a suas necessidades.

Embora não seja o caso de todas as medidas de conciliação, muitas delas implicam alguns custos. É necessário fazer uma análise atenta de custo-benefício, comparando e equiparando o custo imediato das medidas com os benefícios que a empresa pode usufruir em um prazo mais longo. Essa perspectiva é imprescindível, já que muitas práticas de conciliação geram benefícios importantes no médio e longo prazo.

A implementação de mecanismos de conciliação trabalho-família deve ser um processo contínuo e em constante evolução. É preciso avaliar e monitorar periodicamente o conteúdo e uso das medidas, levando em consideração mudanças nas necessidades dos/as funcionários/as e da empresa, bem como do ambiente de negócios.

RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA

Para que medidas de apoio à conciliação entre o trabalho e responsabilidades familiares possam ser desenvolvidas, é necessário buscar consensos. O diálogo entre a direção, funcionários/as e seus/suas representantes é fundamental no processo de definição e implementação dessas práticas. Além disso, a efetividade das medidas será maior se elas forem assumidas como uma responsabilidade compartilhada. Para que soluções práticas sejam identificadas, é necessário que haja colaboração e compromisso entre ambas as partes. Os sindicatos podem desempenhar um papel importante nesse sentido, estimulando e apoiando a negociação de acordos coletivos que promovam práticas dessa natureza.



Foto: Solange de Souza / UNIPA





PROMOÇÃO DA IGUALDADE

Como vimos, medidas que apoiam a conciliação entre trabalho e família contribuem para uma maior igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Um claro exemplo disso é o fato de reduzirem a interrupção de carreiras, particularmente de mulheres, considerando que as responsabilidades familiares frequentemente recaem sobre elas. Podem também ajudar os homens a se envolver mais ativamente na vida familiar, facilitando uma distribuição mais equitativa de responsabilidades entre ambos os sexos. Por essa razão, essas medidas não beneficiam apenas as mulheres. No momento de definir políticas favoráveis à família, é imprescindível que se tenha uma visão ampla do âmbito de ação, considerando que as responsabilidades familiares recaem tanto sobre homens como mulheres e que não se limitam ao cuidado de filhos, mas de todas as pessoas que necessitam de cuidados, por exemplo, adultos ou cônjuges com uma doença ou deficiência.

Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça: novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional de empresas brasileiras

Desde 2005, o governo brasileiro, por meio da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (SPM/PR), com o apoio da OIT e da ONU Mulheres, desenvolve, em nível nacional, o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, direcionado a empresas e instituições de médio e grande porte dos setores público e privado. O principal objetivo consiste em promover a igualdade de oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres por meio do desenvolvimento de novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional. Algumas empresas vêm adotando medidas de conciliação entre trabalho e família no marco das ações de promoção da igualdade de gênero desenvolvidas no Programa. Entre estas medidas, estão a capacitação nas temáticas de gênero e responsabilidades familiares, a ampliação da licença-maternidade para seis meses, a criação de espaços adequados para as trabalhadoras lactantes, o reconhecimento de união homoafetiva para efeito de concessão de benefícios a dependentes e a concessão de benefícios para dependentes de empregados do sexo masculino que não estão na condição de viúvos ou que tenham a guarda judicial dos seus filhos. Muitas dessas medidas foram alcançadas por meio da inclusão da temática nas pautas das mesas de negociação coletiva.

Para maiores informações sobre o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, acesse <http://www.proequidadedegenero.net.br/>

LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA EMPRESAS QUE IMPLEMENTAM MEDIDAS DE CONCILIAÇÃO ENTRE TRABALHO E FAMÍLIA

- Envolver trabalhadores e trabalhadoras no processo desde o início e ouvir suas opiniões.
- Examine as necessidades da sua empresa.
- Identifique as necessidades dos/as seus funcionários/as.
- Promova um acordo geral sobre os objetivos do programa de conciliação trabalho-família.
- Colabore com sindicatos para promover e impulsionar a adoção de medidas de conciliação trabalho-família.
- Demonstre e documente os benefícios que essas medidas podem gerar para a sua empresa e seu pessoal.
- Adote uma visão de longo prazo ao fazer a análise da relação custo-benefício da implementação das medidas.
- Divulgue informações relevantes para que todo o pessoal possa se beneficiar das medidas.
- Esclareça e acorde os critérios de elegibilidade.
- Estabeleça os canais necessários para garantir uma comunicação aberta e contínua.
- Assegure-se de que as informações sobre as práticas estejam disponíveis a todos/as funcionários/as.
- Assegure-se de que a alta direção atue de maneira a dar exemplo.

