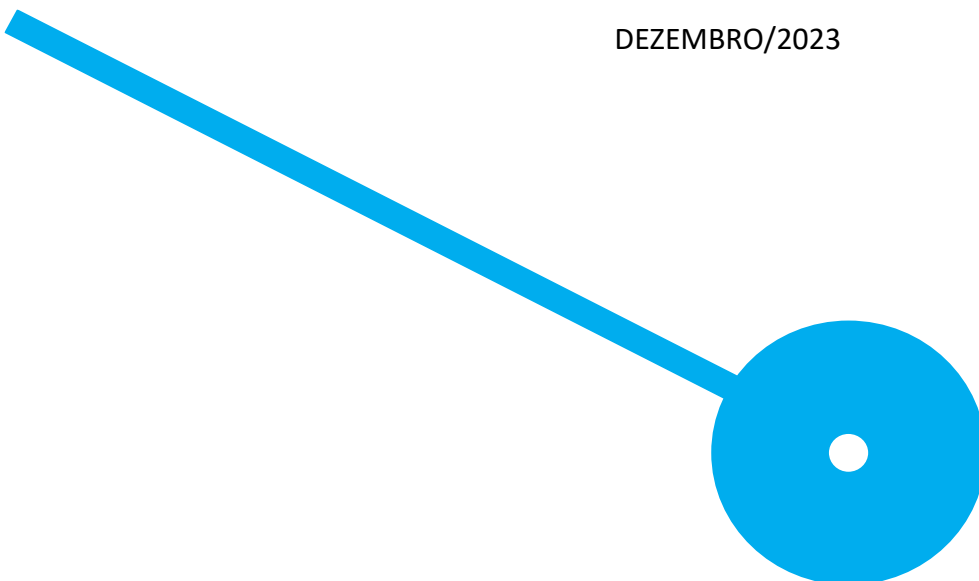
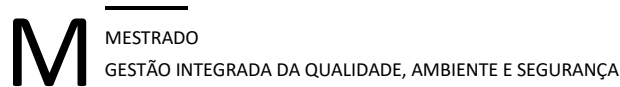


Motivações, benefícios e obstáculos
decorrentes da implementação da NP 4552
– Estudo em Portugal

Teresa Macedo

DEZEMBRO/2023





Motivações, benefícios e obstáculos decorrentes da implementação da NP 4552 – Estudo em Portugal

Teresa Macedo

Orientadoras:

Professora Doutora Vanda Lima

Professora Doutora Marisa Ferreira

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Integrada de Qualidade, Ambiente e Segurança pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

DEZEMBRO/2023

Declaração de Integridade

Eu, Teresa Maria Pereira de Macedo, estudante nº 8210280, do Mestrado em Gestão Integrada de Qualidade, Ambiente e Segurança, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico do Porto, declaro que não fiz plágio nem auto-plágio, pelo que o trabalho intitulado “Motivações, benefícios e obstáculos decorrentes da implementação da NP 4552 – Estudo em Portugal” é original e da minha autoria, não tendo sido usado previamente para qualquer outro fim. Mais declaro que todas as fontes usadas estão citadas, no texto e na bibliografia final, segundo as regras de referência adotadas na instituição.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar o meu sincero agradecimento às minhas orientadoras, as Professoras Doutoras Vanda Lima e Marisa Ferreira. Agradeço pela partilha do seu vasto conhecimento científico, pelo sentido crítico valioso, pela constante disponibilidade e orientação.

Quero estender um enorme "Muito Obrigada" aos Peritos avaliadores do Questionário, Professor Doutor José Ribeiro e Doutora Emília Costa, e a todos os participantes do questionário online e respetivas organizações que contribuíram para este projeto. Sem a colaboração de todos este estudo não teria sido possível.

Quero dedicar uma palavra especial de agradecimento ao meu marido, Alexandre, pelo seu amor, paciência e apoio constante. Aos meus filhos, João e Inês, agradeço pelos abraços reconfortantes e pelos sorrisos que sempre iluminam o meu dia.

Aos meus pais e irmãs, que são os pilares da minha vida, agradeço pela educação sólida e pelos valores que me transmitiram, pelo incentivo na minha jornada académica, e pela ajuda e presença constante.

À Cristina Meira, colega e amiga de Mestrado, o meu agradecimento especial por todo o apoio, partilha de experiências e boa disposição.

A todos, o meu mais sincero agradecimento!

RESUMO

A nível nacional e internacional, tem-se verificado um interesse crescente nas questões relacionadas com a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, bem como no papel desempenhado pela NP 4552 enquanto ferramenta de melhoria da qualidade de vida e da satisfação geral das partes interessadas na área da conciliação. Assim, esta investigação teve como objetivo diagnosticar as motivações, benefícios e obstáculos associados à implementação da NP 4552 a nível nacional. Para alcançar os objetivos propostos adotamos uma abordagem dedutiva de investigação, baseada no método de investigação de survey. O instrumento de investigação utilizado foi o questionário. A análise de dados foi efetuada com base na análise descritiva e inferencial. Através desta investigação, concluímos que as principais motivações das organizações para a implementação e certificação de um Sistema de Gestão da Conciliação (SGC) com base na NP 4552 estão relacionadas com o aumento da satisfação e da qualidade de vida das partes interessadas, bem como com a harmonização com a cultura organizacional. Neste contexto, verificamos que as motivações não variam consoante o setor de atividade e a dimensão das organizações. Relativamente aos benefícios percebidos na implementação da NP 4552, os resultados indicam como principais vantagens a melhoria da imagem organizacional, a maior satisfação das partes interessadas e uma melhor identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores. Concluímos que o setor privado percebe significativamente mais os benefícios de "maior satisfação das partes interessadas" e "redução dos conflitos entre a vida profissional, familiar e pessoal" em comparação com o setor público, e que as pequenas e médias empresas atribuem uma importância significativamente maior ao benefício de "redução dos conflitos entre a vida profissional, familiar e pessoal", comparativamente às grandes empresas. A investigação também permitiu observar que as organizações com outros Sistemas de Gestão certificados usufruem de níveis de benefícios superiores em comparação com as que não possuem. No tocante aos obstáculos percebidos pelas organizações, verificamos que estes estão relacionados com a falta de conhecimento na organização acerca dos benefícios das medidas de conciliação, o excesso de burocracia e os custos associados à implementação e certificação. Ao analisar os obstáculos por setor de atividade e dimensão da organização, concluímos que as organizações do setor público apresentam, de forma global, níveis de obstáculos superiores aos do setor privado, e que a perceção dos obstáculos varia consoante a dimensão da organização. Neste contexto, verificou-se, também, que as organizações que apenas possuem o Sistema de Gestão certificado com base na NP 4552 percebem significativamente mais o obstáculo "excesso de burocracia".

Palavras-chave: equilíbrio vida trabalho, equilíbrio família trabalho, equilíbrio saúde trabalho, sistema de gestão da conciliação, NP 4552, satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Both nationally and internationally, there has been a growing interest in matters related to balancing professional, personal, and family life, as well as the role that NP 4552 plays as a tool for improving the quality of life and overall satisfaction of stakeholders in the field of conciliation. As a result, this research aimed to diagnose the motivations, benefits, and obstacles associated with the implementation of NP 4552 at the national level. To achieve the proposed objectives, we adopted a deductive research approach, based on the survey research method. The research instrument used was a questionnaire. The primary motivations of organizations for the implementation and certification of a Conciliation Management System (CMS) based on NP 4552 are linked to the increase in satisfaction and quality of life of stakeholders, as well as alignment with the organizational culture. In this context, we found that motivations do not vary by industry sector or organization size. Regarding the perceived benefits of implementing NP 4552, the results suggest the following main advantages: improvement of organizational image, greater satisfaction of stakeholders, and an improved understanding of the conciliation needs of workers. We concluded that the private sector significantly perceives the benefits of "greater satisfaction of stakeholders" and "reduction of conflicts between professional, family, and personal life" compared to the public sector, and that small and medium-sized enterprises significantly attribute more importance to the benefit of "reduction of conflicts between professional, family, and personal life" compared to large companies. Furthermore, the research revealed that organizations with additional certified Management Systems experience higher levels of benefits compared to those without such certifications. Concerning perceived obstacles within organizations, our findings indicate a lack of knowledge about the benefits of conciliation measures, excessive bureaucracy, and the costs associated with implementation and certification. When analyzing obstacles by industry sector and organization size, we concluded that organizations belonging to the public sector generally present higher levels of obstacles compared to those in the private sector, and that the perception of obstacles varies depending on the size of the organizations. In this context, it was also observed that organizations with only the Management System certified based on NP 4552 significantly perceive the obstacle of "excessive bureaucracy" more.

Keywords: work-life balance, family-work balance, health-work balance, conciliation management system, NP 4552, job satisfaction.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE CONTEÚDOS	vii
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE TABELAS	x
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 Apresentação e oportunidade do tema.....	1
1.2 Objetivos de investigação	2
1.3 Contributos inovadores esperados	2
1.4 Estrutura.....	3
CAPÍTULO 2: REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1 A Conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar.....	4
2.1.1 O conceito de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar	4
2.1.2 Consequências do desequilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar	5
2.1.3 Ações de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar – vantagens e inconvenientes	7
2.2 Enquadramento Comunitário, Legal e Normativo	10
2.2.1 Enquadramento Comunitário	10
2.2.2 Enquadramento Legal e Políticas Públicas Portuguesas	12
2.2.3 Enquadramento Normativo	13
2.3 Implementação e certificação de um Sistema de Gestão da Conciliação segundo a NP 4552....	14

2.3.1	Motivações	15
2.3.2	Benefícios	17
2.3.3	Obstáculos	19
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA E DADOS.....		21
3.1	Caraterização da abordagem metodológica	21
3.2	Desenvolvimento de instrumento de recolha de dados	21
3.2.1	Questionário às Organizações Certificadas	22
3.2.2	Testes-piloto e avaliação da validade do questionário	25
3.2.3	Análises estatísticas.....	26
CAPÍTULO 4: ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS		28
4.1	Caracterização da amostra.....	28
4.2	Análise de Dados	34
4.2.1	Análise descritiva.....	34
4.2.2	Análise comparativa.....	39
CAPÍTULO 5: DISCUSSÃO E CONCLUSÕES		55
5.1	Discussão de resultados	55
5.2	Implicações teóricas e práticas	59
5.3	Limitações e Propostas de Investigação Futura	60
BIBLIOGRAFIA		62
APÊNDICES DO CAPÍTULO V		69
A.	Questionário enviado às organizações certificadas pela NP 4552	69
B.	Email enviado às organizações certificadas pela NP 4552.....	75
C.	Testes auxiliares	76

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

APCER - Associação Portuguesa para a Certificação.

APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial.

CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

COVID-19 - Coronavirus Disease.

IPAC - Instituto Português de Acreditação.

IPQ - Instituto Português da Qualidade.

ISO - Organização Internacional de Normalização.

NP - Norma Portuguesa.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

OIT - Organização Internacional do Trabalho.

ONU - Organização das Nações Unidas.

PME – Pequenas e Médias Empresas.

SG – Sistema de Gestão

SGC – Sistema de Gestão da Conciliação.

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade.

UE – União Europeia.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1 - Benefícios decorrentes da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552.....	36
Gráfico nº 2 - Barreiras decorrentes da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552.....	37
Gráfico nº 3 - Nível de Satisfação global com a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552.....	38

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº 1 - Evolução do número de empresas certificadas pela NP 4552:2016.....	2
Tabela nº 2 - Consequências do desequilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar .	6
Tabela nº 3 - Benefícios da adoção de medidas/ações de conciliação	9
Tabela nº 4 - Inconvenientes da adoção de medidas/ações de conciliação	10
Tabela nº 5 - Cronologia até à entrada em vigor da Diretiva (EU) 2019/1158 - Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar. Fonte:(Conselho Europeu Conselho da União Europeia, 2022).....	11
Tabela nº 6 - Fatores motivacionais para a implementação de um SGC, segundo a NP 4552 (Fonte: (IPQ, 2016, 2022))	15
Tabela nº 7 - Motivos para a implementação de um SGC, segundo a NP 4552 (fonte própria)	17
Tabela nº 8 - Benefícios da implementação de um SGC, segundo a NP 4552 (Fonte própria)	19
Tabela nº 9 – Obstáculos sentidos na implementação de um SGC, segundo a NP 4552 (Fonte própria)	20
Tabela nº 10 - Questões relativas aos motivos da implementação e certificação de um SGC, segundo a NP 4552.....	23
Tabela nº 11 - Questões relativas aos benefícios decorrentes da implementação e certificação de um SGC, segundo a NP 4552	24

Tabela nº 12 - Questões relativas aos obstáculos decorrentes da implementação e certificação de um SGC, segundo a NP 4552	25
Tabela nº 13 - Mensuração de dados	27
Tabela nº 14 - Taxa de resposta ao Questionário	28
Tabela nº 15 - Setores de atividade económica	29
Tabela nº 16 - Setor de atividade	30
Tabela nº 17 - Distritos	30
Tabela nº 18 - Dimensão das organizações	31
Tabela nº 19 - Certificação de Sistemas de Gestão/Acreditações	31
Tabela nº 20 - Distribuição das Certificações/Acreditações	32
Tabela nº 21 - Função desempenhada	33
Tabela nº 22 - Adesão ao Pacto de Conciliação	33
Tabela nº 23 – Ranking das Motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552	34
Tabela nº 24 - Benefícios decorrentes da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552	35
Tabela nº 25 - Barreiras decorrentes da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552	37
Tabela nº 26 - Nível de Satisfação global com a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552	38
Tabela nº 27 - Nível de Satisfação global com a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, por setor de atividade e por dimensão da organização	39
Tabela 28 - Sector de Atividade vs Principais motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552	40
Tabela nº 29 - Dimensão das organizações vs. Principais motivações para a implementação do SGC, segundo a NP 4552	42
Tabela nº 30 - Benefícios vs Setor de atividade	44
Tabela nº 31 - Benefícios vs Dimensão da organização	45
Tabela nº 32 - Benefícios vs Certificações existentes na organização	47

Tabela nº 33 - Benefícios vs Nível de satisfação com a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552.....	48
Tabela nº 34 - Obstáculos vs Setor de atividade.....	50
Tabela nº 35 - Obstáculos vs Dimensão da organização.....	51
Tabela nº 36 - Obstáculos vs Certificações existentes na organização.....	52
Tabela nº 37 - Obstáculos vs Nível de satisfação global com a implementação e certificação.....	53
Tabela 38 - Síntese das hipóteses aceites/rejeitadas	54

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação e oportunidade do tema

Segundo o relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT): “Tempos de trabalho e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal no mundo”, divulgado a 6 de janeiro de 2023, os horários de trabalho flexíveis, como os que foram aplicados durante a pandemia de COVID-19, podem trazer benefícios às empresas e trabalhadores, incluindo maior produtividade e melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O relatório adverte que deve haver decisões em termos de políticas públicas para promover a redução nas horas de trabalho em muitos países, associadas a um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal e uma maior produtividade (ONU, 2023). A pandemia COVID-19 motivou uma oportunidade única de mudança do futuro e de como vivemos o trabalho. Ao abrigo desta nova realidade, os empregadores proporcionaram uma flexibilidade inigualável de local e de tempo (O’ Rourke, 2021). Neste contexto, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal assumiu novos desafios, relacionados, designadamente, com as oportunidades de teletrabalho ou regimes híbridos (presencial e trabalho à distância).

A este respeito, assume particular realce a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, afirmando como fundamental a promoção da igualdade de género por parte de governos e organizações com o compromisso de eliminar as assimetrias de género, promovendo o crescimento económico inclusivo e sustentável, o trabalho digno para todas as pessoas, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e os direitos laborais de mulheres e homens. No âmbito da União Europeia, a conciliação entre a vida familiar e a vida profissional foi objeto de várias propostas pela Comissão Europeia, até à publicação da Diretiva (EU) 2019/1158, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019, que veio facilitar a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos trabalhadores que são progenitores ou cuidadores.

A nível nacional, o XXI Governo Constitucional apresentou publicamente, a 5 de dezembro de 2018, o Programa 3 em Linha, com o objetivo de motivar a Administração Pública, as empresas e a sociedade em geral, a promoverem um maior equilíbrio entre as três dimensões: pessoal, familiar e profissional.

Entre as medidas previstas naquele Programa estava o Pacto para a Conciliação que reuniu organizações da administração central, autarquias, empresas públicas e empresas privadas, assumindo as organizações signatárias do Pacto o compromisso de implementarem e certificarem

um Sistema de Gestão da Conciliação (SGC), com base na Norma Portuguesa (NP) 4552:2016. O Pacto arrancou em 2018, com a adesão de 47 entidades, tendo este número subido para 58, em 2019, e 75, em 2021.

Consultando a base de dados de empresas certificadas pela NP 4552:2016, disponível no portal do Instituto Português de Acreditação (IPAC), e conforme exposto pela Tabela seguinte, verificamos que o número de organizações certificadas pela norma tem vindo a aumentar significativamente ao longo dos anos, a par do aumento do número de organização aderentes do Pacto de Conciliação, registando-se um aumento de 29 organizações certificadas entre o ano de 2019 e 2021; um aumento de 23 em 2021 e de 27 em 2022 (IPAC, 2023).

Tabela nº 1 - Evolução do número de empresas certificadas pela NP 4552:2016

	Ano				
	2018	2019	2020	2021	2022
Empresas Certificadas pela NP 4552:2016 (nº)	0	7	13	36	63
Variação anual (nº)		+7	+6	+23	+27
Variação anual (%)	--	--	86%	177 %	75%

1.2 Objetivos de investigação

A presente investigação teve como objetivo realizar um diagnóstico, a nível nacional, das motivações, vantagens e obstáculos associados à implementação da NP 4552. Simultaneamente, pretendeu-se disponibilizar conhecimento empírico aos decisores políticos e gestores, com vista à melhoria da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar.

Para dar cumprimento aos objetivos gerais referidos, definiram-se três objetivos específicos:

1. Conhecer os motivos que levam uma organização a implementar um SGC, segundo a NP 4552;
2. Identificar os benefícios da implementação de um SGC, segundo a NP 4552;
3. Identificar os obstáculos à implementação de um SGQ, segundo a NP 4552.

1.3 Contributos inovadores esperados

Até à data, os estudos conhecidos no âmbito da implementação de um SGC, segundo o referencial NP 4552, utilizam metodologias de estudo de caso, não existindo nenhuma investigação onde estejam representadas todas as organizações nacionais certificadas por este referencial.

Assim, como contributo para o avanço do conhecimento destaca-se o diagnóstico, a nível nacional, sobre as motivações, benefícios e obstáculos decorrentes da implementação da NP 4552. Por outro lado, salienta-se o conhecimento empírico partilhado com governos, empregadores e sociedade em geral para, em conjunto, trabalharem na prevenção dos efeitos negativos do desequilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar. O presente estudo poderá auxiliar os responsáveis das organizações na implementação de um SGC, bem como na tomada de decisões e definição de planos de ação no âmbito da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar.

1.4 Estrutura

Considerando os objetivos de investigação acima anunciados, a presente dissertação está organizada em cinco capítulos.

O capítulo 1 apresenta uma contextualização ao tema, bem como os objetivos e contributos inovadores esperados do estudo realizado.

O capítulo 2 procede à revisão da literatura, começando com a revisão crítica sobre o conceito de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar. Abordam-se ações de conciliação e respetivas vantagens e inconvenientes e descrevem-se os possíveis efeitos adversos decorrentes da adoção dessas ações. Este capítulo apresenta, ainda, um enquadramento comunitário, legal e normativo, bem como as motivações, benefícios e obstáculos decorrentes da implementação de um Sistema de Gestão da Conciliação, segundo a NP 4552.

Por sua vez, o capítulo 3 centra-se na metodologia utilizada para a realização do estudo empírico, onde indicamos a metodologia seguida e o instrumento de recolha de dados utilizado.

Posteriormente, o capítulo 4 descreve os resultados obtidos com o desenvolvimento desta investigação.

Por fim, o capítulo 5 apresenta uma discussão dos resultados, refere o respetivo contributo para a teoria e prática na área de conhecimento abordada e, por fim, expõe as principais limitações que o trabalho apresenta, enumerando, algumas pistas para investigação futura.

CAPÍTULO 2: REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A Conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar

2.1.1 O conceito de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar

O conceito de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar foi evoluindo ao longo dos tempos, em função da época em que foi discutida. O conceito de conciliação passa pela procura de equilíbrio humano entre o trabalho e a família (Edwards & Rothbard, 2000). O trabalho requer a adesão a uma determinada organização, que conseqüentemente compensa os trabalhadores pelas suas contribuições, tendo em conta que o objetivo primário dos mesmos é a obtenção da remuneração. A família, por seu lado, define-se como as pessoas que são providas de um relacionamento entre si devido, por exemplo, a laços biológicos, casamento e costume social (Edwards & Rothbard, 2000), sendo que a presença de um número cada vez maior de mulheres com filhos integradas no mercado de trabalho conduziu a que a questão do equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar e pessoal fosse evoluindo (Crompton & Lyonette, 2006). Alguns estudos apontam para uma maior dificuldade por parte das mulheres em conciliarem as diferentes vertentes da vida com o trabalho (Loureiro & Cardoso, 2008). Assim, a conciliação da vida profissional e a vida pessoal e familiar encontra-se intimamente relacionada com a problemática da igualdade de género.

O equilíbrio entre a vida profissional e a não profissional tem sido objeto de debate entre académicos, profissionais e decisores políticos, particularmente devido às mudanças significativas na demografia nas sociedades modernas terem atenuado a fronteira e as interações entre o trabalho e outros interesses da vida (Omar & Zakaria, 2015) .

Apesar de todos os efeitos positivos que o trabalho e o ganho de dinheiro têm na vida pessoal de cada ser humano, o conceito de trabalho mudou ao longo do tempo, o que levou a mudanças nas relações sociais e familiares e causou alguns problemas aos trabalhadores, nomeadamente a falta de um equilíbrio temporal entre as atividades no local de trabalho e em casa (Sedoughi et al., 2016). Para estes autores, equilíbrio entre estas três dimensões preserva a saúde mental e física do indivíduo, evitando a criação de tristeza e outros efeitos negativos na vida.

A proibição da discriminação e o reconhecimento dos direitos especiais aos trabalhadores com responsabilidades familiares estão patentes em documentos internacionais, como a Convenção

Europeia dos Direitos Humanos, a Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia ou as Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Na Europa, foi essencialmente a partir da década de setenta do século passado que se iniciou a luta pelo reconhecimento de direitos como a proteção da maternidade, a proteção legal contra o despedimento, a assistência à família, entre outros, os quais ficaram solidamente consagrados quando a Carta Comunitária dos Direitos Fundamentais foi revista a 12 de dezembro de 2007, de acordo com os princípios do Tratado de Lisboa.

Nos dias de hoje, a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar consiste num estado de equilíbrio satisfatório entre a vida profissional e a vida privada de um indivíduo, sendo um elemento fundamental para garantir a sustentabilidade do trabalho para todos (Eurofound, 2022).

2.1.2 Consequências do desequilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar

A importância da implementação de medidas de conciliação entre as esferas da vida profissional e pessoal está com frequência presente nos discursos de dirigentes políticos, especialmente entre os países mais desenvolvidos, onde os problemas da baixa natalidade e do envelhecimento são mais prementes (Sá & Hamid, 2016).

Quando a gestão do trabalho e da família estão em aparente conflito, podem verificar-se impactos negativos para o trabalhador e para os empregadores. No que se refere aos impactos para o trabalhador, o conflito entre o trabalho e a vida pode provocar:

- depressão, esgotamento emocional, alcoolismo, problemas físicos e insatisfação pessoal (Bedeian et al., 1988; Chen et al., 2022; Frone et al., 1997; Sedoughi et al., 2016);
- baixa produtividade, falta de motivação profissional e vontade de abandonar a organização (Nova School of Business and Economics, 2018; Sedoughi et al., 2016).

No que se refere aos impactos negativos para a organização decorrentes do conflito entre a vida profissional, pessoal e familiar, a literatura salienta o aumento da taxa de rotatividade na organização, o absentismo, a redução da produtividade e o aumento dos custos com o trabalhador (Anderson, 2002; Chen et al., 2022; Nova School of Business and Economics, 2018). O *quiet quitting* (ou despedimento silencioso ou desistência silenciosa) é, também, apontado como uma consequência negativa para as organizações em resultado do desequilíbrio entre a vida profissional e familiar. Não se trata de um abandono da empresa pelo trabalhador, mas sim da execução das

suas tarefas sem esforço extra e apenas durante o horário de trabalho, poupando as suas energias para as outras dimensões da vida (Aydın & Azizoğlu, 2022; Boy & Sürmeli, 2023; Scheyett, 2022). Em síntese, apresentamos, de seguida, as consequências que podem advir na sequência da existência de desequilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar:

Tabela nº 2 - Consequências do desequilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar

Consequências do desequilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar		Autor
Para o Trabalhador	Baixa taxa de natalidade.	(Sá & Hamid, 2016)
	Envelhecimento.	(Sá & Hamid, 2016)
	Depressão/Esgotamento emocional.	(Bedeian et al., 1988; Chen et al., 2022; Frone et al., 1997; Sedoughi et al., 2016)
	Problemas físicos.	(Bedeian et al., 1988; Chen et al., 2022; Frone et al., 1997; Sedoughi et al., 2016)
	Alcoolismo.	(Bedeian et al., 1988; Chen et al., 2022; Frone et al., 1997; Sedoughi et al., 2016)
	Insatisfação pessoal.	(Bedeian et al., 1988; Chen et al., 2022; Frone et al., 1997; Sedoughi et al., 2016)
	Baixa produtividade.	(Nova School of Business and Economics, 2018; Sedoughi et al., 2016)
	Desmotivação profissional.	(Nova School of Business and Economics, 2018; Sedoughi et al., 2016)
	Abandono da organização.	(Nova School of Business and Economics, 2018; Sedoughi et al., 2016)
Para a Organização	Aumento dos custos com o trabalho.	(Anderson, 2002; Chen et al., 2022; Nova School of Business and Economics, 2018)
	<i>Quiet quitting</i> (ou despedimento silencioso ou desistência silenciosa).	(Aydın & Azizoğlu, 2022; Boy & Sürmeli, 2023; Scheyett, 2022)
	Absentismo.	(Anderson, 2002; Chen et al., 2022; Nova School of Business and Economics, 2018)
	Maior rotação no trabalho.	(Anderson, 2002; Chen et al., 2022; Nova School of Business and Economics, 2018)
	Baixa produtividade.	(Anderson, 2002; Chen et al., 2022; Nova School of Business and Economics, 2018)

Por conseguinte, empregadores, governo e famílias, devem trabalhar em colaboração para implementar medidas preventivas para equilibrar os domínios do trabalho e da vida, tendo em vista a prevenção dos efeitos negativos desse desequilíbrio, através, por exemplo, de políticas governamentais (Semlali & Hassi, 2016).

2.1.3 Ações de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar – vantagens e inconvenientes

Encontrar um equilíbrio entre o trabalho, a família e os interesses pessoais é crucial, pois tem um impacto significativo no bem-estar dos funcionários (OCDE, 2017).

A pandemia pela COVID-19 motivou uma oportunidade de mudança do futuro e de como vivemos o trabalho. Ao abrigo desta nova realidade, os empregadores proporcionaram uma flexibilidade inigualável de local e de tempo (Choudhury et al., 2021; O' Rourke, 2021). Facilitar as condições de trabalho à distância, para que os trabalhadores possam conciliar a vida profissional e familiar neste novo cenário parece fundamental (De-La-calle-durán & Rodríguez-Sánchez, 2021).

O teletrabalho permite que os trabalhadores trabalhem fora das suas instalações normais de trabalho, por exemplo, trabalhando a partir de casa (Chung & van der Lippe, 2020). O recurso a esta modalidade de trabalho tem implicações importantes, não só na forma como os trabalhadores vivem o dia de trabalho (ou seja, a pressão do tempo), mas também na forma como começam o dia seguinte de trabalho (Darouei & Pluut, 2021). Outros são os benefícios decorrentes da aplicação desta medida, nomeadamente, um maior enriquecimento na interação entre pais e filhos e um menor conflito entre o trabalho e a vida pessoal, uma vez que permite aos trabalhadores responder mais facilmente às suas exigências domésticas (Delanoeije & Verbruggen, 2020; Kurowska, 2020).

A aplicação de horários de trabalho flexíveis, permitindo ao trabalhador ajustar as horas de início e de fim e/ou de alterar o número de horas trabalhadas por dia ou por semana, é, ainda, uma medida que tem aumentado substancialmente ao longo dos anos nos países industrializados (Chung & van der Lippe, 2020).

Para além da aplicação de horários e locais de trabalho flexíveis, a redução de dias de trabalho por semana é outra das soluções apresentadas para reforçar o equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar (Sedoughi et al., 2016).

A aplicação de medidas de apoio social, como seja a disponibilização de cantinas, creches e de transportes, é, igualmente, apontada como um fator de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar (Ferreira & Carreira, 2019; Kibozi & Michael, 2018; Kim, 2020).

Neste âmbito, têm vindo a ser consideradas, também, a aplicação de medidas no âmbito da saúde, nomeadamente a atribuição de seguros de saúde, a disponibilização de práticas desportivas, o direito de assistência à família e a gestão do stress (Gagnano et al., 2020; Kelliher et al., 2019).

Embora exista um conjunto de medidas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, de aplicação mais ou menos transversal em cada organização, é importante notar que nos dias de hoje os recursos humanos de uma organização não compreendem um grupo homogêneo de pessoas e, como tal, é pertinente que as organizações personalizem o apoio alargado de acordo com as necessidades dos trabalhadores (Jayasingam et al., 2021). As organizações devem abordar diferentes domínios não laborais e considerar os interesses de todos os tipos de trabalhadores durante a conceção de práticas relacionadas com o equilíbrio trabalho-vida. Para além de necessidades relacionadas com questões familiares, um trabalhador pode sentir conflitos entre o trabalho e a sua vida pessoal, se, por exemplo, não tiver tempo suficiente para os seus passatempos, ou para sair com os amigos ou até mesmo para ir ao ginásio (Prakash, 2018).

Os indivíduos que conseguem equilibrar a vida familiar, profissional e pessoal estão mais satisfeitos com a sua vida, o que conduzirá a uma situação vantajosa tanto para empregadores como para trabalhadores (Chen et al., 2022; De-La-calle-durán & Rodríguez-Sánchez, 2021).

A implementação de medidas de conciliação, é uma política colocada muito em prática em ambientes de trabalho saudáveis, constituindo um fator essencial para a retenção de bons trabalhadores, a melhoria nas relações entre empregado e empregador, a diminuição do absentismo e o aumento da produtividade (CITE, 2019; Sá & Hamid, 2016).

Trata-se de uma mudança cultural que exige convocar toda a sociedade e assumir um compromisso coletivo de adoção de medidas de impacto a curto, médio e longo prazo (CITE, 2019).

Com base na revisão da literatura efetuada, sistematizamos, na Tabela seguinte, um conjunto de benefícios decorrentes da implementação/adoção de medidas de conciliação:

Tabela nº 3 - Benefícios da adoção de medidas/ações de conciliação

Benefícios	Fontes Bibliográficas
Equilíbrio da vida pessoal, familiar e profissional.	(Sedoughi et al., 2016; Ferreira & Carreira, 2019; Kelliher et al., 2019; Delanoeiye & Verbruggen, 2020; Gragnano et al., 2020; De-la-Calle-Durán & Rodríguez-Sánchez, 2021)
Maior satisfação pessoal do trabalhador.	(Chen et al., 2022)
Retenção de talentos.	(CITE, 2019; Sá & Hamid, 2016)
Melhoria nas relações laborais.	(CITE, 2019; Sá & Hamid, 2016)
Diminuição do absentismo.	(CITE, 2019; Sá & Hamid, 2016)
Aumento da produtividade.	(CITE, 2019; Sá & Hamid, 2016)
Flexibilidade de trabalho.	(Chung & van der Lippe, 2020; Choudhury et al., 2021; O'Rourke, 2021)
Melhor gestão do tempo.	(Chung & van der Lippe, 2020)
Maior enriquecimento na interação pais-filhos.	(Delanoeiye & Verbruggen, 2020; Kurowska, 2020)

Alguns estudos encontraram, contudo, o efeito inverso decorrente da adoção de medidas de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar, nomeadamente dificuldades em separar o trabalho da vida privada, bem como riscos psicossociais, devido à intensificação do trabalho, conectividade constante e disponibilidade permanente (Chawla et al., 2020; Chung & van der Lippe, 2020; Dagnino, 2020; Fabrellas, 2022).

Políticas flexíveis de trabalho podem ter implicações negativas no clima de trabalho, na confiança e liderança (Bürger & Nachreiner, 2018). Por outro lado, o trabalho a partir de casa pode aumentar o número de horas de trabalho, diminuindo, por consequência a produtividade (Erdirencelebi et al., 2022).

Pese embora o teletrabalho tenha proporcionado mais autonomia aos trabalhadores, este e outro tipo de regimes flexíveis necessitam de ser regulamentados, para conter os seus potenciais efeitos negativos, através de políticas como o chamado “direito de desligar” do trabalho” (ILO, 2021).

Apresentamos, na Tabela abaixo, uma síntese do efeito inverso que a adoção de medidas de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar pode provocar no trabalhador:

Tabela nº 4 - Inconvenientes da adoção de medidas/ações de conciliação

Inconvenientes	Fontes Bibliográficas
Dificuldade em desligar do trabalho /Conectividade constante e disponibilidade permanente.	(Chawla et al., 2020; Chung & van der Lippe, 2020; Dagnino, 2020; Fabrellas, 2022; ILO, 2021)
Dificuldade em separar o trabalho da vida privada.	(Chawla et al., 2020; Chung & van der Lippe, 2020; Dagnino, 2020)
Riscos psicossociais.	(Chawla et al., 2020; Chung & van der Lippe, 2020; Dagnino, 2020)
Deterioração do clima de trabalho e da liderança.	(Bürger & Nachreiner, 2018)
Diminuição da produtividade.	(Erdirencelebi et al., 2022)

Políticas de tempo de trabalho tais como sistemas de registo do tempo de trabalho, limitações ao tempo de "permanência" ou "stand-by" e o direito de desligar digitalmente atuam como medidas de saúde e segurança, assegurando que os tempos máximos de trabalho, períodos mínimos de descanso e equilíbrios adequados entre trabalho e vida privada são respeitados (Fabrellas, 2022).

2.2 Enquadramento Comunitário, Legal e Normativo

2.2.1 Enquadramento Comunitário

O referencial teórico centrado nas questões da igualdade e da conciliação parte a nível internacional da Liga das Nações ou Sociedade das Nações que está na base da Organização das Nações Unidas (ONU), que foi uma organização internacional fundada pelo Tratado de Versalhes, celebrado em Paris, a 28 de junho de 1919, e que entrou em vigor a 10 de janeiro de 1920 (ILO, 2021).

Importa referir, ainda, o contributo da Agenda 2030 da ONU, definida no ano de 2015, que estabelece dezassete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecendo a igualdade de género como prioridade transversal a todos os ODS e dedicando um ODS específico à questão da igualdade de género (ODS5):

“ODS 5 - Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas (ODS 5) - Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em todos os lugares. Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas pública e privada, incluindo tráfico, exploração sexual e outros tipos. Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades de liderança.”(Nações Unidas, 2015).

O Pilar Europeu dos Direitos Sociais, assinado pelo Conselho da UE, o Parlamento Europeu e a Comissão a 17 de novembro de 2017, tem como propósito impulsionar uma Europa social mais equitativa para todos os cidadãos europeus. Este documento estabelece vinte direitos e princípios, divididos em três categorias:

- Igualdade de oportunidades e acesso ao mercado de trabalho;
- Mercados de trabalho dinâmicos e condições de trabalho justas;
- Apoio público/proteção e inclusão social.

No âmbito da União Europeia, a conciliação entre a vida familiar e a vida profissional foi objeto de várias propostas pela Comissão Europeia, até à publicação, a 12 de junho de 2019, da Diretiva (EU) 2019/1158, do Parlamento Europeu e do Conselho, conforme Tabela que se segue:

Tabela nº 5 - Cronologia até à entrada em vigor da Diretiva (EU) 2019/1158 - Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar. Fonte:(Conselho Europeu Conselho da União Europeia, 2022)

Cronologia – Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar		
2022	02/08/2022	Entrada em vigor da Diretiva (EU) 219/1158
2019	12/07/2019	Publicação da Diretiva (EU) 219/1158
	13/06/2019	Adoção de novas regras da UE pelo Conselho
	06/02/2019	Aprovação do acordo provisório
	24/01/2019	Aprovação do acordo provisório sobre alguns dos elementos principais da proposta de diretiva
2018	21/06/2018	Orientação geral
2017	08/12/2017	Relatório intercalar
	26/04/2017	Proposta

A Diretiva (UE) 2019/1158, do Parlamento Europeu e do Conselho, ao abrigo do Pilar Europeu dos Direitos Sociais, vem estabelecer os requisitos para alcançar a igualdade entre homens e mulheres quanto às oportunidades no mercado de trabalho e ao tratamento no trabalho, facilitando a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos trabalhadores, que são progenitores ou cuidadores (Diretiva (UE) 2019/1158 Do Parlamento Europeu e Do Conselho de 20 de Junho de 2019, 2019). Para o efeito, prevê direitos individuais relacionados com a licença de paternidade, parental e de cuidador, bem como com os regimes de trabalho flexíveis dos trabalhadores que são progenitores ou cuidadores. Os Estados-Membros da União Europeia (EU), nos termos da referida Diretiva, tinham até 2 de agosto de 2022 para a transpor para o direito nacional.

2.2.2 Enquadramento Legal e Políticas Públicas Portuguesas

A conciliação entre a vida familiar e a vida profissional está prevista na legislação portuguesa.

A Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 59º, nº 1, alínea b), prevê que todos os trabalhadores sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território e origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito a organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar. O n.º 1 do art. 68.º prevê, também, que os pais e as mães tenham direito à proteção da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível ação em relação aos filhos, nomeadamente, quanto à sua educação, com garantia de realização profissional e de participação na vida cívica do país.

A Lei 7/2009, de 12 de fevereiro, por seu turno, que aprova o Código do Trabalho, estabelece no seu artigo 24º, como dever do empregador o de proporcionar ao trabalhador condições de trabalho que favoreçam a conciliação da atividade profissional com a vida familiar e pessoal. Ao longo desta Lei são apresentados diversos direitos no âmbito da conciliação.

O XXI Governo Constitucional, apresentou publicamente a 5 de dezembro de 2018 o Programa 3 em Linha, com o objetivo de motivar a Administração Pública, as empresas e a sociedade em geral, a promoverem um maior equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, como condição para uma efetiva igualdade entre homens e mulheres, referindo-se a medida 1 do eixo 1, ao Pacto para a Conciliação (XXI Governo, 2018).

O Pacto para a Conciliação integra um importante conjunto de organizações da administração central, autarquias, empresas públicas e empresas privadas, assumindo as organizações signatárias do Pacto para a Conciliação, o compromisso de implementarem e certificarem um Sistema de Gestão da Conciliação (SGC), com base na NP 4552, que se aplica a todas as organizações, públicas ou privadas, independentemente do tipo, dimensão, personalidade jurídica ou atividade.

O Programa do XXII Governo Constitucional, no âmbito do 2º Objetivo Estratégico - Demografia, prevê a necessidade de fazer um amplo debate em sede de concertação social, com vista a alcançar um acordo global e estratégico em torno das questões da conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, da natalidade e da parentalidade, incluindo na negociação coletiva, temas como o teletrabalho, os horários de trabalho, licenças e outros instrumentos de apoio à conciliação (XXII Governo, 2019).

A 3 de abril de 2023 foi aprovada a Lei 13/2023, que introduz alterações ao Código do Trabalho, no âmbito da Agenda do Trabalho Digno e de Valorização dos Jovens no Mercado de Trabalho, com entrada em vigor a 1 de maio de 2023. Este conjunto de medidas tem como objetivo melhorar as condições de trabalho e a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional. Das principais alterações à lei laboral, no âmbito da conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional destacam-se:

- A isenção fiscal dos gastos com teletrabalho até determinado limite;
- O aumento da licença parental do pai e o alargamento do direito a teletrabalho a progenitores com filhos com deficiência, doença crónica ou oncológica, entre outras;
- Por parte dos cuidadores informais o direito a: licença de cinco dias; 15 dias de faltas justificadas; teletrabalho; horário flexível ou a tempo parcial. Além disso, passam, também, a estar abrangidos pela proteção contra o despedimento e discriminação (XXIII Governo, 2023).

2.2.3 Enquadramento Normativo

A nível internacional não existe nenhuma Norma certificável que defina os requisitos necessários para a implementação, manutenção e gestão de um SGC fundamentado em princípios e valores que visem elevar os níveis de bem-estar, qualidade de vida e satisfação geral das partes interessadas em matéria da conciliação.

Em Portugal, em novembro de 2016, foi publicada a primeira versão da Norma Portuguesa (NP) 4552 – Sistema de Gestão de Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal, com o objetivo de 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.

A NP 4552 é uma norma portuguesa certificável que veio definir os requisitos necessários a uma organização que pretenda implementar, manter e gerir um SGC fundamentado em princípios e valores que visem elevar os níveis de bem-estar, qualidade de vida e satisfação geral das partes interessadas em matéria de igualdade e conciliação, baseado no ciclo PDCA de Deming.

A NP 4552 foi desenvolvida pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), em parceria com o Instituto Português da Qualidade (IPQ), tendo por base a NP ISO 26000 - Linhas de orientação da Responsabilidade Social e a NP 4469-1 - Sistema de Gestão de Responsabilidade Social – parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. Trata-se da primeira norma portuguesa

dedicada ao tema da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e um instrumento de gestão no que concerne a esta matéria (IPQ, 2022).

A Norma de 2016 é constituído 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 da Conciliação (definidos na sessão 6); e gerar programas de conciliação que atingem os resultados visados (IPQ, 2016).

Na implementação de um SGC pela NP 4552, revelou-se de grande utilidade o Guia Prático para a implementação e certificação da NP 4552:2016, da autoria da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego - CITE - Entidade coordenadora do Grupo de Trabalho de Igualdade de Género (Rede Portuguesa para a Responsabilidade Social das Organizações, 2019). Este Guia cumpre a Medida 33 - *Informar e sensibilizar até ao equilíbrio*, do Eixo 4 - *Conhecer para conciliar*, do Programa 3 em linha, referido no ponto anterior.

Em novembro de 2022, o IPQ editou a primeira revisão da NP 4552, visando dar resposta à necessidade de se introduzirem melhorias identificadas em processo de implementação deste referencial normativo, bem como à necessidade de se promover um novo modelo de desenvolvimento, mais sustentável, à luz dos ODS da Agenda 2030 (IPQ, 2022).

Tratando-se de uma norma de certificação, o período de coexistência de certificações baseadas em qualquer das versões é de 18 meses. Após esta data, a certificação com base na norma anulada deve ser considerada como obsoleta, e conseqüentemente inválida, passando a ser usada e reconhecida apenas a certificação com base na NP 4552:2022.

2.3 Implementação e certificação de um Sistema de Gestão da Conciliação segundo a NP 4552

A inexistência de qualquer norma europeia ou internacional que estabeleça requisitos para um sistema de gestão em matéria de conciliação justifica a existência de uma norma portuguesa que permita a certificação das organizações que assim o entendam (IPQ, 2022).

A NP 4552, na sua conceção, tem em consideração a Estrutura de Alto Nível (Anexo SL), desenvolvida pela Organização Internacional de Normalização (ISO), relativamente aos títulos, sequência de requisitos, texto idêntico e termos e definições de base comum, concebidos com o objetivo de melhorar a compatibilidade entre as normas de sistemas de gestão e facilitar a integração com

outros sistemas de gestão. O Anexo SL descreve o enquadramento para um sistema de gestão genérico, carecendo da adição de requisitos específicos das áreas para se transformar, por exemplo, numa norma de sistema de gestão da qualidade, ambiental ou da conciliação. Todas as normas modernas do sistema de gestão ISO são baseadas na estrutura básica comum - Estrutura de Alto Nível, auxiliando todas as organizações no processo de aplicação e integração das normas ISO, por meio das suas cláusulas e subcláusulas.

A implementação de um sistema de gestão numa organização é realizada de forma voluntária com base em diversas motivações, estando estas associadas à obtenção de benefícios para a mesma. Ao longo do processo de implementação surgem alguns obstáculos, que por vezes ditam o sucesso ou insucesso de todo o processo.

2.3.1 Motivações

A implementação e certificação de um sistema de gestão da conciliação segundo a NP 4552 é relativamente recente. Não existem estudos que abranjam a totalidade das empresas certificadas e que nos permitam identificar as principais motivações para a implementação e certificação de um SGC segundo a NP 4552.

Pela leitura e análise da NP 4552 (IPQ, 2016, 2022) podemos identificar um conjunto de fatores motivacionais para a implementação de um SGC segundo este normativo e que descrevemos na Tabela abaixo:

Tabela nº 6 - Fatores motivacionais para a implementação de um SGC, segundo a NP 4552 (Fonte: (IPQ, 2016, 2022))

Motivos para implementação e certificação da NP 4552
• Reconhecimento da organização como entidade promotora da conciliação por entidade independente e acreditada.
• Aumento da qualidade de vida das partes interessadas.
• Aumento da satisfação geral das partes interessadas.
• Melhoria contínua.
• Consciencialização da importância da conciliação pela gestão de topo.
• Implementação de medidas que vão para além do cumprimento de requisitos legais.
• Promoção da conciliação na organização.

É sabido, no entanto, que a implementação e certificação de Sistemas de Gestão de acordo com referenciais normativos é um processo voluntário, tendo por base as motivações internas e externas e os objetivos de cada organização.

As motivações externas estão relacionadas principalmente com a melhoria da imagem da organização, bem como com o cumprimento dos requisitos e expectativas *do stakeholders* (Bhuiyan & Alam, 2005; Corbett et al., 2003; Guler et al., 2002; Kalyar et al., 2013; Prajogo, 2011). Diferentes *stakeholders* influenciam a adoção de diferentes certificações (Qi et al., 2013). Outros fatores identificados como fatores motivacionais para a adoção de Sistemas de Gestão prendem-se com a necessidade de gerar mais oportunidades de negócio e aumentar a quota de mercado (White et al., 2009).

Os fatores internos, por seu lado, estão relacionados com aspetos organizacionais internos, como seja: a cultura organizacional (Bhuiyan & Alam, 2005; Kalyar et al., 2013); a orientação para a melhoria do desempenho organizacional (Corbett et al., 2003; White et al., 2009); a melhoria dos procedimentos internos e a melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços (Bhuiyan & Alam, 2005; Gotzamani, 2010). Os motivos internos não só impulsionam um processo de implementação, mas também reforçam o seu efeito no desempenho operacional (del Castillo-Peces et al., 2018; Prajogo, 2011).

Com base na revisão da literatura efetuada neste ponto, nomeadamente no que se refere aos fatores motivacionais para a implementação de um SGC, segundo a NP 4552 (IPQ, 2016, 2022), em particular, e de um Sistema de Gestão, em geral, apresentamos, na Tabela que se segue, um conjunto de motivos que podem levar à implementação de um SGC, segundo a NP 4552:

Tabela nº 7 - Motivos para a implementação de um SGC, segundo a NP 4552 (fonte própria)

Motivos		Fontes Bibliográficas
Externos	Melhoria da imagem da organização.	(Guler et al., 2002; Corbett et al., 2003; Bhuiyan & Alam, 2005; Prajogo, 2011; Kalyar et al., 2013)
	Cumprimento dos requisitos das partes interessadas.	(Guler et al., 2002; Corbett et al., 2003; Bhuiyan & Alam, 2005; Prajogo, 2011; Kalyar et al., 2013)
	Aumento da satisfação das partes interessadas.	(IPQ, 2016, 2022)
	Aumento da qualidade de vida das partes interessadas.	(IPQ, 2016, 2022)
	Aumento da quota de mercado.	(White et al., 2009)
	Reconhecimento da organização como entidade promotora da conciliação por entidade independente e acreditada.	(IPQ, 2016, 2022)
Internos	Cultura organizacional.	(Bhuiyan & Alam, 2005; Kalyar et al., 2013)
	Melhoria do desempenho.	(Corbett et al., 2003; White et al., 2009)
	Melhoria de procedimentos internos.	(Prajogo, 2011; del Castillo-Peces et al., 2018)
	Melhoria contínua.	(IPQ, 2016, 2022)
	Melhoria da qualidade do produto/serviço.	(Prajogo, 2011; del Castillo-Peces et al., 2018)
	Conscencialização da importância da conciliação pela gestão de topo.	(IPQ, 2016, 2022)
	Promoção da conciliação na organização.	(IPQ, 2016, 2022)
Implementação de medidas que vão para além do cumprimento de requisitos legais.	(IPQ, 2016, 2022)	

A implementação de um sistema de gestão numa organização é realizada com base em diversas motivações, estando estas associadas à obtenção de benefícios para a mesma.

2.3.2 Benefícios

Na literatura são identificados benefícios internos e externos decorrentes da implementação e certificação de um sistema de gestão.

No tocante aos benefícios externos associados à implementação e certificação de um SGC, de acordo com a NP 4552, um dos principais benefícios identificados prende-se com a melhoria da imagem da organização (APCER, n.d.; CITE, 2019). Outros benefícios são identificados na literatura, no que se refere à implementação de um Sistema de Gestão, e que, por analogia, se consideram na implementação e certificação de um SGC, designadamente: a maior satisfação das partes interessadas (Corbett et al., 2003; Santos & Millán, 2013), o aumento da satisfação do cliente e a expansão para mercados internacionais (Zaramdini, 2007).

Os benefícios internos identificados, por seu lado, pela implementação e certificação de um SGC, de acordo com a NP 4552, prendem-se com: o aumento da produtividade; a atração e retenção de talentos (APCER, n.d.); a identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização; a redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal e a criação de um clima de bem-estar na organização (CITE, 2019). Os benefícios internos identificados no âmbito da adoção da NP 4522, que veio servir de guião para ajudar as empresas a disporem de um instrumento orientador de políticas e práticas familiarmente responsáveis, e que por afinidade se consideram, igualmente, na implementação e certificação de um SGC, prendem-se com: o cumprimento das obrigações legais, regulamentares e convencionais e a avaliação pela própria organização e, em particular, pelos trabalhadores e pelas partes interessadas, das políticas e práticas adotadas (Oliveira, 2015). Outros são os benefícios identificados no âmbito da implementação de Sistemas de Gestão, em geral, e que poderão ser considerados por analogia neste âmbito, designadamente: a melhoria na qualidade dos produtos/serviços; a melhoria da produtividade; a redução de custos operacionais; a melhoria dos processos e procedimentos (Boiral, 2012; Zaramdini, 2007) e a melhoria do ambiente de trabalho (Santos & Millán, 2013; Zaramdini, 2007).

Com base na literatura efetuada neste ponto, sistematizamos, na Tabela abaixo, um conjunto benefícios que podem advir da implementação de um SGC, segundo a NP 4552:

Tabela nº 8 - Benefícios da implementação de um SGC, segundo a NP 4552 (Fonte própria)

Benefícios		Fontes Bibliográficas
Externos	Melhoria da imagem organizacional.	(APCER, n.d.; CITE, 2019)
	Maior satisfação das partes interessadas / clientes.	(Corbett et al., 2003; Zaramdini, 2007; Santos & Millán, 2013)
	Expansão para mercados internacionais.	(Zaramdini, 2007)
Internos	Atração e retenção de talentos.	(APCER, n.d.)
	Identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização.	(CITE, 2019)
	Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal.	(CITE, 2019)
	Cumprimento das obrigações legais.	(Oliveira, 2015)
	Avaliação pela organização e pelos trabalhadores das políticas e práticas adotadas.	(Oliveira, 2015)
	Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço.	(Zaramdini, 2007; Boiral, 2012)
	Melhoria da produtividade.	(APCER, n.d.; Zaramdini, 2007; Boiral, 2012)
	Redução de custos operacionais.	(Zaramdini, 2007; Boiral, 2012)
	Melhoria dos processos e procedimentos.	(Zaramdini, 2007; Boiral, 2012)
	Melhoria do ambiente de trabalho.	(Zaramdini, 2007; Santos & Millán, 2013; CITE, 2019)

Apesar dos diversos benefícios que poderão estar associados à implementação de um sistema de gestão numa organização, ao longo do processo de implementação poderão, também, surgir alguns obstáculos que poderão ditar o sucesso ou insucesso de todo o processo.

2.3.3 Obstáculos

Os obstáculos identificados na implementação de políticas de conciliação relacionam-se com:

- a falta de conhecimento da organização e dos seus gestores sobre os benefícios e os impactos da adoção de tais políticas;
- incompatibilidade com o modelo de negócio;
- atitudes negativas pelos gestores e trabalhadores para com a utilização, por outros colegas, de medidas de conciliação (Poelmans & Sahibzada, 2004).

Outras barreiras são frequentemente apontadas na literatura, no que se refere à implementação de um Sistema de Gestão, e que, por semelhança, se consideram na implementação e certificação de um SGC, designadamente:

- a ausência do envolvimento da gestão de topo no decorrer de todo o processo, envolvimento esse que é apontado como sendo essencial para alcançar uma eficaz implementação do Sistema de

Gestão e o sucesso da sua certificação (Branco, 2008; Sampaio et al., 2009; Sampaio P., 2008; Valmohammadi, 2011);

- o excesso de burocracia associada à certificação (Rezaei et al., 2011);

- as dificuldades sentidas na implementação da norma (Lundmark & Westelius, 2006; Rezaei et al., 2011; Valmohammadi, 2011);

- os custos elevados de implementação e certificação (Santos & Millán, 2013).

A Tabela que se segue resume os principais obstáculos que podem ser sentidos na implementação e certificação de um SGC, segundo a revisão da literatura efetuada:

Tabela nº 9 – Obstáculos sentidos na implementação de um SGC, segundo a NP 4552 (Fonte própria)

Obstáculos	Fontes Bibliográficas
Falta de conhecimento na organização e dos seus gestores sobre os benefícios e os impactos das medidas de Conciliação.	(Poelmans & Sahibzada, 2004)
Incompatibilidade com o modelo de negócio.	(Poelmans & Sahibzada, 2004)
Atitudes negativas pelos gestores e trabalhadores para com a utilização por outros colegas de políticas de conciliação.	(Poelmans & Sahibzada, 2004)
Falta do envolvimento da gestão de topo.	(Branco, 2008; Sampaio et al., 2009; Sampaio P., 2008; Valmohammadi, 2011)
Excesso de burocracia.	(Rezaei et al., 2011)
Falta de conhecimento sobre como implementar a Norma.	(Lundmark & Westelius, 2006; Rezaei et al., 2011; Valmohammadi, 2011)
Custos de implementação e certificação.	(Santos & Millán, 2013)

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA E DADOS

3.1 Caracterização da abordagem metodológica

Para Coutinho (2013) a metodologia analisa e descreve os métodos, distancia-se da prática para poder tecer considerações teóricas em torno do seu potencial na produção do conhecimento científico.

Saunders et al. (2012) afirmam que em investigação científica a metodologia consiste no conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados pelo investigador para alcançar os seus objetivos.

Para alcançar os objetivos propostos, perspetivamos a adoção de uma abordagem dedutiva de investigação, baseada no método de investigação survey. Optamos pela abordagem dedutiva dado que é a abordagem mais frequente nas ciências sociais onde persiste a explicação baseada em leis, porque se antecipam fenómenos, se prevê a sua ocorrência e se consegue o controlo dos mesmos (Collis & Hussey, 2003). De acordo com Lavrakas (2008) a Survey Research é um conjunto de métodos sistemáticos para recolher dados e, posteriormente, gerar conhecimento para apoiar na tomada de decisões.

3.2 Desenvolvimento de instrumento de recolha de dados

O instrumento de investigação utilizado para a recolha de dados primários foi o questionário. Para o efeito, tendo em consideração os objetivos de investigação, foi elaborado um questionário destinado às organizações certificadas pela Norma Portuguesa (NP) 4552.

Segundo Saunders et al. (2012), a conceção do questionário afetará a taxa de resposta e a fiabilidade e validade dos dados recolhidos. A taxa de resposta, a validade e a fiabilidade podem ser maximizadas através de:

- uma apresentação clara e agradável do questionário;
- explicação lúcida do objetivo do questionário;
- testes-piloto;
- uma administração cuidadosamente planeada e executada.

Na elaboração do questionário foi tida em conta a Revisão de Literatura efetuada no Capítulo 2. A validade do conteúdo das perguntas de medição no questionário depende de uma cobertura

adequada das perguntas de investigação, a qual pode ser feita através de uma definição cuidadosa da investigação através da literatura revista (Saunders et al., 2012).

Optou-se por formular, maioritariamente, perguntas de resposta fechada e obrigatória, utilizando uma escala tipo Likert de resposta com cinco pontos. Em algumas questões de escolha múltipla colocou-se a opção “outros”, possibilitando ao respondente a hipótese de colocar uma resposta relevante que não tenha sido considerada na elaboração do questionário (Passmore et al., 2002).

3.2.1 Questionário às Organizações Certificadas

Com o objetivo dar resposta aos objetivos de Investigação apresentados no Capítulo 1, foi desenvolvido e enviado um questionário às 63 organizações certificadas em Portugal, segundo a NP 4552, o qual é composto por 5 secções e 20 questões (Apêndice A).

Inicialmente, foi solicitado aos inquiridos que fornecessem informações sobre a caracterização da organização, designadamente, o setor de atividade, o número de trabalhadores, o distrito e as certificações/acreditações possuídas.

Na segunda secção, procurámos identificar os motivos que levaram as organizações à implementação e certificação da NP 4552. Para o fazer, pedimos aos inquiridos que identificassem os três principais motivos, por ordem decrescente (Primeiro, Segundo e Terceiro).

A Tabela nº 10 demonstra o grupo de perguntas formuladas:

Tabela nº 10 - Questões relativas aos motivos da implementação e certificação de um SGC, segundo a NP 4552

Valor/dimensão variável	Questão	Fonte Bibliográfica
Motivos que levam à implementação e certificação da NP 4552.	Externos	
	1. Melhoria da imagem da organização.	(Guler et al., 2002; Corbett et al., 2003; Bhuiyan & Alam, 2005; Prajogo, 2011; Kalyar et al., 2013)
	2. Aumento da satisfação das partes interessadas.	(Guler et al., 2002; Corbett et al., 2003; Bhuiyan & Alam, 2005; Prajogo, 2011; Kalyar et al., 2013; IPQ, 2016, 2022)
	3. Aumento da qualidade de vida das partes interessadas.	(IPQ, 2016, 2022)
	4. Reconhecimento da organização como entidade promotora da Conciliação por entidade independente e acreditada.	(IPQ, 2016, 2022)
	Internos	
	5. Alinhamento com a cultura organizacional.	(Bhuiyan & Alam, 2005; Kalyar et al., 2013)
	6. Melhoria do desempenho.	(Corbett et al., 2003; White et al., 2009)
	7. Melhoria de procedimentos internos.	(Prajogo, 2011; del Castillo-Peces et al., 2018)

Na terceira secção, procurámos identificar os benefícios decorrentes da implementação e certificação de um SGC, segundo a NP 4552. Para o fazer, pedimos aos inquiridos que identificassem em que medida concordavam com um conjunto de afirmações, numa escala Likert de 5 pontos, significando: 1 - Discordo Completamente; 2 - Discordo; 3 - Não Concordo nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Completamente.

A Tabela nº 11 demonstra o grupo de perguntas formuladas:

Tabela nº 11 - Questões relativas aos benefícios decorrentes da implementação e certificação de um SGC, segundo a NP 4552

Valor/dimensão variável	Questão	Fonte Bibliográfica
Benefícios decorrentes da implementação e certificação da NP 4552.	1. Melhoria da imagem organizacional.	(APCER, n.d.; CITE, 2019)
	2. Maior satisfação das partes interessadas.	(Corbett et al., 2003; Zaramdini, 2007; Santos & Millán, 2013)
	3. Atração e retenção de talentos.	(APCER, n.d.)
	4. Identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização.	(CITE, 2019)
	5. Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal.	(CITE, 2019)
	6. Melhoria do ambiente de trabalho.	(Zaramdini, 2007; Santos & Millán, 2013; CITE, 2019;)
	7. Cumprimento das obrigações legais.	(Oliveira, 2015)
	8. Avaliação pela organização e pelos trabalhadores das políticas e práticas adotadas.	(Oliveira, 2015)
	9. Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço.	(Zaramdini, 2007; Boiral, 2012)
	10. Melhoria da produtividade.	(APCER, n.d.; Zaramdini, 2007; Boiral, 2012)
	11. Redução de custos operacionais.	(Zaramdini, 2007; Boiral, 2012)
	12. Melhoria dos processos e procedimentos.	(Zaramdini, 2007; Boiral, 2012)

Na quarta secção, procurámos identificar os obstáculos sentidos pelas organizações na implementação e certificação de um SGC, segundo a NP 4552. Para o fazer, pedimos aos inquiridos que identificassem em medida concordavam com um conjunto de afirmações, numa escala Likert de 5 pontos, significando: 1 - Discordo Completamente; 2 - Discordo; 3 - Não Concordo nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Completamente.

A Tabela nº 12 apresenta o grupo de perguntas formuladas:

Tabela nº 12 - Questões relativas aos obstáculos decorrentes da implementação e certificação de um SGC, segundo a NP 4552

Valor/dimensão variável	Questão	Fonte Bibliográfica
Obstáculos à implementação e certificação da NP 4552	1. Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação.	(Poelmans & Sahibzada, 2004)
	2. Incompatibilidade com o modelo de negócio.	(Poelmans & Sahibzada, 2004)
	3. Falta de receptividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas de trabalho.	(Poelmans & Sahibzada, 2004)
	4. Falta do envolvimento da gestão de topo.	(Branco, 2008; Sampaio P., 2008; Sampaio et al., 2009; Valmohammadi, 2011)
	5. Excesso de burocracia.	(Rezaei et al., 2011)
	6. Falta de conhecimento sobre como implementar a Norma.	(Lundmark & Westelius, 2006; Rezaei et al., 2011; Valmohammadi, 2011)
	7. Custos de implementação e certificação.	(Santos & Millán, 2013)

Finalmente, os inquiridos foram questionados sobre o nível de satisfação global com a implementação e certificação de um SGC, segundo a NP 4552, numa escala de 1 a 10, em que 1 é "Nada Satisfeito" e 10 é "Muito Satisfeito".

O questionário foi elaborado no Microsoft 365, na aplicação Forms, tendo sido disponibilizado por e-mail do dia 5 de junho ao dia 26 de julho de 2023 (Apêndice B).

3.2.2 Testes-piloto e avaliação da validade do questionário

Por forma a avaliar se o questionário continha itens ou questões mal formuladas, que viessem a ser mal interpretadas pelos respondentes ou suscitasse dúvidas, foram efetuados testes piloto (Marconi & Lakatos, 2003). Segundo Saunders et al. (2012), o objetivo da realização de testes piloto consiste em aperfeiçoar o questionário para que os inquiridos não tenham problemas na resposta às questões e não haja problemas no registo dos dados. Para além disso, permitirá obter alguma avaliação da validade das perguntas e da fiabilidade provável dos dados que serão recolhidos. Segundo estes autores, o número de testes piloto a realizar depende das perguntas de investigação, dos seus objetivos, da dimensão do seu projeto de investigação, do tempo e dos recursos financeiros que se dispõem. Ainda que se trate de questionários de escala reduzida, é sempre importante que o questionário seja testado.

Dado que o presente questionário se destina a uma população composta por 63 organizações, e com o objetivo de obter o máximo de respostas possível, optamos por convidar dois peritos, com experiência na área de implementação e certificação da NP 4552, a avaliar o questionário e a comentar sobre a representatividade e adequação das suas perguntas.

O feedback recebido foi o seguinte:

- O questionário é de fácil compreensão e tem o tamanho adequado;
- O questionário está alinhado com os objetivos e identifica claramente o público-alvo;
- As questões são adequadas para o propósito do estudo;
- Foi sugerido considerar a inclusão da seguinte questão entre os obstáculos listados no questionário: "Falta de receptividade por parte das chefias em relação à adoção de medidas de conciliação pelos trabalhadores". No entanto, decidimos manter os obstáculos originais, pois acreditamos que esse item poderia ser incluído na categoria "Falta de envolvimento da gestão de topo/intermédia" ou adicionado como uma opção em "Outros obstáculos".

3.2.3 Análises estatísticas

Para analisar os dados recolhidos recorreu-se à análise estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e inferencial. Nesta, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman, o teste t de Student para amostras independentes, o teste de Mann-Whitney e o teste de Fisher. A normalidade de distribuição foi analisada com o teste de Shapiro-Wilk. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $\alpha \leq .05$.

A análise estatística foi efetuada com o software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). A Tabela nº 13 resume de que forma será efetuada a mensuração de dados para cada objetivo específico definido:

Tabela nº 13 - Mensuração de dados

Objetivos específicos	Hipóteses	Testes
1. Conhecer os motivos que levam uma organização a implementar um Sistema de Gestão da Conciliação, segundo a NP 4552.		
1.1 Verificar se há relação entre o setor de atividade e as motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552.	Hip. 1 - As motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante o setor de atividade.	Teste de Fisher.
1.2 Verificar se há relação entre a dimensão das organizações e as motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552.	Hip. 2 - As motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante a dimensão das organizações.	Teste de Fisher.
2. Identificar os benefícios percecionados da implementação de um Sistema de Gestão da Conciliação, segundo a NP 4552.		
2.1 Verificar se há relação entre o setor de atividade e os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552.	Hip. 3 - Os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante o setor de atividade.	Teste de Mann-Whitney.
2.2 Verificar se há relação entre a dimensão das organizações e os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552.	Hip. 4 - Os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante a dimensão da organização.	Teste de Mann-Whitney.
2.3 Verificar se há relação entre os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e a implementação e certificação de outros Sistemas de Gestão por parte das organizações.	Hip. 5 - Existe uma relação entre os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e a implementação e certificação de outros Sistemas de Gestão por parte das organizações.	Teste de Mann-Whitney.
2.4 Verificar se há relação entre os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e o nível de satisfação global com a implementação da Norma.	Hip. 6 - Existe uma relação entre os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e o nível de satisfação global com a implementação da Norma.	Teste de Spearman.
3. Identificar os obstáculos percecionados na implementação de um Sistema de Gestão da Conciliação, segundo a NP 4552.		
3.1 Verificar se há relação entre o sector de atividade e os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552.	Hip. 7 - Os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante o setor de atividade.	Teste de Mann-Whitney.
3.2 Verificar se há relação entre a dimensão das organizações e os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552.	Hip. 8 - Os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante a dimensão da organização.	Teste de Mann-Whitney.
3.3 Verificar se há relação entre os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e a implementação e certificação de outros Sistemas de Gestão por parte das organizações.	Hip. 9 - Existe uma relação entre os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e a implementação e certificação de outros Sistemas de Gestão por parte das organizações.	Teste de Mann-Whitney.
3.4 Verificar se há relação entre os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e o nível de satisfação global com a implementação da Norma.	Hip. 10 - Existe uma relação entre os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e o nível de satisfação global com a implementação da Norma.	Teste de Spearman.

CAPÍTULO 4: ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

O questionário foi enviado às 63 organizações com Sistemas de Gestão da Conciliação (SGC) certificados em Portugal, segundo a NP 4552, à data de 31/12/2022, tendo-se obtido 45 respostas que constituem a amostra do estudo. Importa salientar que dois dos respondentes responderam em nome de Grupos Empresariais (um Grupo referente a duas organizações e outro respeitante a cinco organizações). Desta forma, a população em estudo foi ajustada para um universo de 58 organizações certificadas.

Assim, foi obtida uma taxa de resposta de 78%, conforme Tabela nº 14, que se segue:

Tabela nº 14 - Taxa de resposta ao Questionário

Taxa de Resposta	
Nº total de organizações certificadas	58
Nº total de questionários respondidos	45
Taxa de resposta ao questionário	78%

4.1 Caracterização da amostra

A Secção 1 do questionário tinha como propósito a caracterização das organizações respondentes, segundo os seguintes itens, os quais se passam a descrever:

- Setor de atividade economia;
- Setor de atividade;
- Distrito;
- Dimensão da organização;
- Certificação(ões) ou acreditação(ões), para além da certificação do Sistema de Sistema de Gestão da Conciliação, pela NP 4552;
- Função desempenhada pelo respondente ao questionário;
- Adesão ao Pacto de Conciliação, do Programa 3 em Linha.

- **Setor de atividade económica**

Na Tabela nº 15, apresentamos a caracterização dos sectores de atividade económica das organizações com SGC certificados pela NP 4552, que constituem a amostra:

Tabela nº 15 - Setores de atividade económica

Setor de Atividade	Frequência	%
Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	8	18%
Indústrias transformadoras	7	16%
Transportes e armazenagem	6	13%
Educação	6	13%
Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	4	9%
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	4	9%
Construção	3	7%
Atividades de informação e de comunicação	2	4%
Atividades de saúde e apoio social	2	4%
Eletricidade, gás e água	1	2%
Comércio por grosso e a retalho	1	2%
Atividades financeiras e de seguros	1	2%
Atividades imobiliárias	1	2%
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	1	2%
Outra(s) atividade(s): Reparação de Computadores e Equipamentos Periféricos	1	2%

Da análise da Tabela, observa-se que:

- A amostra deste estudo é constituída por 15 setores de atividade económica;
- O setor de atividade económica "Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória" é o setor mais representativo, com um total 8 organizações, constituindo 18% dos respondentes. Neste grupo enquadra-se a Administração em Geral, bem como a Administração Local.
- As "Indústrias Transformadoras" representam 16% do total da amostra, com um universo de 7 organizações;
- Os setores "Transportes e armazenamento" e "Educação" representam, ambos, 13% da amostra, com um total de 6 organizações cada;
- Os setores "Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição" e "Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares" representam, ambos, 9% da amostra, com um total de 4 organizações cada.

- **Setor de Atividade**

Das organizações que constituem a amostra, 53% pertencem ao Setor Público, contra os 47% pertencentes ao Setor Privado, como demonstra a Tabela nº 16:

Tabela nº 16 - Setor de atividade

Setor de Atividade	Frequência	%
Público	24	53%
Privado	21	47%
Total	45	100%

- **Distrito**

A Tabela nº 17, que se segue, distribui as organizações certificadas pela Norma 4552 pelos Distritos de Portugal.

Tabela nº 17 - Distritos

Distrito	Frequência	%
Lisboa	12	27%
Porto	6	13%
Braga	6	13%
Faro	5	11%
Viseu	5	11%
Portalegre	3	7%
Santarém	3	7%
Setúbal	2	4%
Viana do Castelo	2	4%
Coimbra	1	2%
Total	45	100%

Pela análise da Tabela podemos concluir que 27% das organizações (12 organizações) se localizam no Distrito de Lisboa, seguindo-se os distritos do Porto e de Braga, com 6 organizações cada. O somatório destes três distritos representa a maioria das organizações que constituem a amostra, com um total de 53%.

- **Dimensão da organização**

Efetuada uma análise por dimensão das organizações (nº de trabalhadores), verificamos que 56% das organizações respondentes são micro e pequenas e médias empresas (<=250 trabalhadores), conforme se pode verificar pela análise da Tabela nº 18, que se segue:

Tabela nº 18 - Dimensão das organizações

Número de Trabalhadores	Frequência	%
Micro e PME	25	56%
Grandes empresas	20	44%
Total	45	100%

- **Certificação(ões) ou acreditação(ões), para além da certificação do Sistema de Gestão da Conciliação (SGC), pela NP 4552**

Do total das organizações que constituem a amostra, verifica-se que 71% possuem outro(s) Sistema(s) de Gestão certificado(s), para além do SGC. A Tabela nº 19 apresenta os resultados obtidos:

Tabela nº 19 - Certificação de Sistemas de Gestão/Acreditações

Sistema de Gestão Certificado	Frequência	%
Apenas o SGC certificado	13	29%
Outros SG certificado para além do SGC	32	71%
Total	45	100%

A Tabela abaixo evidencia a distribuição das certificações/acreditações destas organizações, por ordem decrescente:

Tabela nº 20 - Distribuição das Certificações/Acreditações

Certificações/Acreditações	Frequência	%
ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade	29	64%
ISO 14001 - Sistema de Gestão Ambiental	17	38%
ISO 45001 - Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional	9	20%
ISO/IEC 27001 – Sistemas de Gestão da Segurança da Informação	4	9%
NP 4457 - Sistemas de Gestão IDI	4	9%
ISO 55001 - Sistema de Gestão de Ativos	3	7%
SA 8000 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social	3	7%
NP EN ISO/IEC 17025 - Requisitos gerais para a competência de laboratórios de ensaio e calibração	2	4%
NP 4469 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social	2	4%
ISO 50001 - Sistema de Gestão de Energia	2	4%
ISO 39001 - Sistema de Gestão da Segurança Rodoviária	2	4%
A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior	2	4%
ISO 20000 - Sistema de Gestão de Tecnologias de Informação	1	2%
UNE- ISO 22320 Proteção e Segurança dos Cidadãos, Gestão de Emergências, Requisitos de Resposta a Incidentes	1	2%
NP 4427 Sistema de Gestão de Pessoas	1	2%
GRS – Global Recycled Standard	1	2%
GOTS – Global Organic Textile Standard	1	2%
FSSC 22000 – Food Safety System Certification	1	2%
EMAS - Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria	1	2%
EFQM - European Foundation for Quality Management	1	2%
“Healthy Campus” - Federação Internacional de Desporto Universitário	1	2%

A Tabela apresentada permite-nos concluir que:

- 29 das organizações que constituem a amostra (64%), possuem um Sistema de Gestão da Qualidade implementado e certificado pela ISO 9001; seguindo-se a certificação do Sistema de Gestão Ambiental, segundo a ISO 14001, com 17 organizações, representando 38% da amostra em estudo;
- Verifica-se a existência de uma grande diversidade de outras certificações/acreditações, justificado pela diversidade de setores de atividade económica que constituem a amostra.

- **Função desempenhada pelo respondente ao questionário**

A função desempenhada pelos respondentes das organizações ao questionário é, na sua maioria, a função de Responsável de Sistema de Gestão, representando 56% do total da amostra, com um total de 25 respostas, como nos demonstra a Tabela nº 21.

Tabela nº 21 - Função desempenhada

Função desempenhada pelos respondentes	Frequência	%
Gestor de Topo	9	20%
Responsável por Sistema de Gestão	25	56%
Outras funções	11	24%
Total	45	100%

Outras funções foram identificadas para além da "Função de Gestor de Topo" e de "Responsável pelo Sistema de Gestão", nomeadamente: Auditor; Chefe de Unidade – Divisão de Formação e HST; Gestor de Recursos Humanos; Diretor de Planeamento, Comunicação e Qualidade; DPO; Gestor de Projetos; Procurement Manager; Docente; Investigador; Sócio Gerente; Técnico Superior de Contabilidade/Sistema de Gestão Integrado/ Recursos Humanos/ Responsabilidade Empresarial; Secretária e Administrativa.

- **Adesão ao Pacto de Conciliação, do Programa 3 em Linha**

Do total de organizações que constituem a amostra, 62% (28 organizações) aderiram ao Pacto de Conciliação, do Programa 3 em Linha, conforme Tabela nº 22 que se segue:

Tabela nº 22 - Adesão ao Pacto de Conciliação

Adesão ao Pacto de Conciliação	Frequência	%
SIM	28	62%
NÃO	17	38%
Total	45	100%

Das 28 organizações que aderiram ao Pacto de Conciliação, do Programa 3 em Linha, 20 (71%) pertencem a setor público.

4.2 Análise de Dados

Para a análise de dados far-se-á, em primeiro lugar, uma análise univariada de dados recorrendo à estatística descritiva, seguindo-se uma análise de inferência estatística.

4.2.1 Análise descritiva

Na análise descritiva de dados serão abordados os seguintes itens:

- Motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552;
- Benefícios decorrentes da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552;
- Obstáculos sentidos na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552;
- Satisfação global com a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552.

- **Motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552**

No âmbito do trabalho de investigação pretendeu-se saber quais as principais motivações para a implementação e certificação de um SGC, segundo a NP 4552, tendo-se solicitado a identificação das três principais motivações.

A Tabela nº 23 apresenta as motivações identificadas pelas organizações, por ordem de preferência, tendo-se, para o efeito, atribuído uma pontuação de 3 pontos para a primeira motivação identificada, 2 pontos para a segunda motivação e 1 ponto para a motivação identificadas na terceira posição:

Tabela nº 23 – Ranking das Motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552

Motivação	Posição
Aumento da satisfação das partes interessadas.	1ª
Aumento da qualidade de vida das partes interessadas.	2ª
Alinhamento com a cultura organizacional.	3ª
Reconhecimento da organização como entidade promotora da Conciliação por entidade independente e acreditada.	4ª
Melhoria do desempenho.	5ª
Melhoria da imagem organizacional	6ª
Melhoria de procedimentos internos	7ª
Nenhuma das anteriores	8ª

Em face ao exposto na Tabela, podemos concluir que a principal motivação para a implementação da NP 4552 foi o “Aumento da satisfação das partes interessadas, seguindo-se o “Aumento da qualidade de vida das partes interessadas” e, em terceiro lugar, o “Alinhamento com a cultura organizacional”.

Se analisarmos individualmente as motivações por setor de atividade, verificamos que esta ordenação é diferente na 2ª posição no setor privado, onde é dada primazia ao “Alinhamento com a cultura organizacional” ao invés do “Aumento da qualidade de vida das partes interessadas”. O mesmo acontece se considerarmos as motivações das organizações que não aderiram ao Pacto de Conciliação, dado que estas são maioritariamente pertencentes ao setor privado (77% - 13, num total de 17 organizações). Assim, podemos verificar que a 2ª motivação para a implementação da norma do setor público prende-se com questões externas, ao passo que a do setor privado se enquadra com questões organizacionais internas.

- **Benefícios decorrentes da implementação e certificação do SGQ, segundo a N 4552**

Através do questionário pretendeu-se conhecer os benefícios decorrentes da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552.

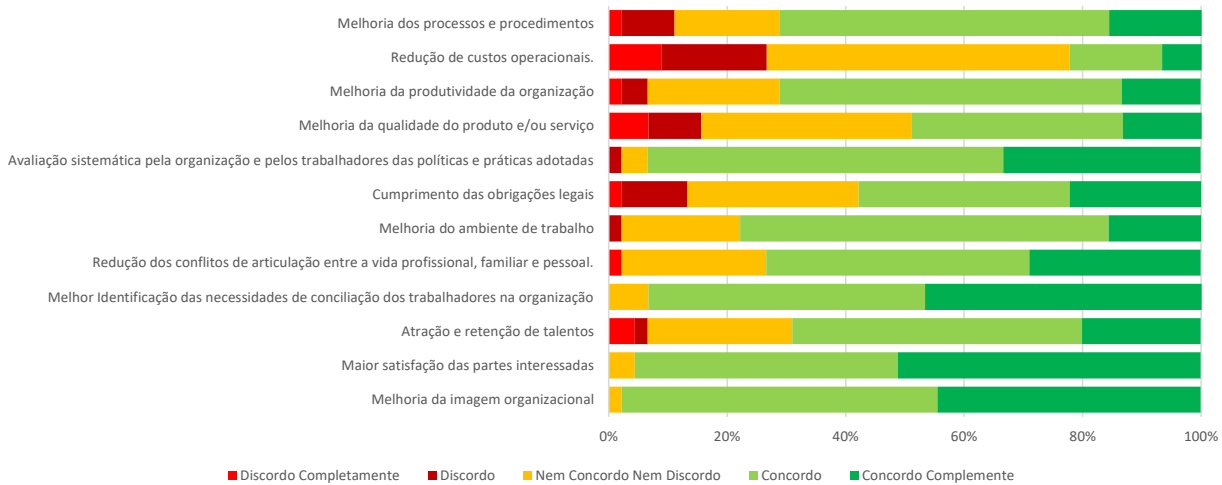
Para o efeito utilizou-se a seguinte escala de Likert de 5 pontos: 1 - Discordo Completamente; 2 - Discordo; 3 - Não Concordo nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Completamente.

A Tabela nº 24 e o respetivo Gráfico nº 1, apresentam, para cada benefício, a frequência relativa para cada item da escala:

Tabela nº 24 - Benefícios decorrentes da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552

	Frequência %				
	Discordo Completamente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
Melhoria da imagem organizacional	0%	0%	2%	53%	44%
Maior satisfação das partes interessadas	0%	0%	4%	44%	51%
Atração e retenção de talentos	4%	2%	24%	49%	20%
Melhor identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização	0%	0%	7%	47%	47%
Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal	2%	0%	24%	44%	29%
Melhoria do ambiente de trabalho	0%	2%	20%	62%	16%
Cumprimento das obrigações legais	2%	11%	29%	36%	22%
Avaliação sistemática pela organização e pelos trabalhadores das políticas e práticas adotadas	0%	2%	4%	60%	33%
Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço	7%	9%	36%	36%	13%
Melhoria da produtividade da organização	2%	4%	22%	58%	13%
Redução de custos operacionais	9%	18%	51%	16%	7%
Melhoria dos processos e procedimentos	2%	9%	18%	56%	16%

Gráfico nº 1 - Benefícios decorrentes da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552



Em face ao exposto podemos concluir:

- A maioria dos respondentes concorda ou concorda completamente com os seguintes benefícios: melhoria da imagem organizacional; maior satisfação das partes interessadas; atração e retenção de talentos; melhor identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores; redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal; melhoria do ambiente de trabalho; avaliação sistemática pela organização e pelos trabalhadores das políticas e práticas adotadas; melhoria da produtividade da organização e melhoria dos processos e procedimentos;

- Por seu lado, a maioria não concorda totalmente que a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, contribuiu para o cumprimento das obrigações legais, bem como para a redução de custos operacionais;

- No tocante ao benefício “Melhoria da qualidade do produto/serviço” a opinião está dividida.

Quando observamos esses resultados por setor de atividade, notamos uma semelhança notável nos benefícios percebidos. A melhoria da imagem organizacional, a maior satisfação das partes interessadas, a melhor identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores e a avaliação sistemática das políticas e práticas são benefícios amplamente reconhecidos em todos os setores. Por outro lado, a redução de custos operacionais é o benefício menos percebido.

Além disso, ao analisar os benefícios por dimensão da organização, observamos tendências interessantes. Grandes empresas tendem a concordar mais fortemente com benefícios relacionados à satisfação das partes interessadas, atração e retenção de talentos, avaliação sistemática de políticas e práticas, e melhoria da

produtividade. Por outro lado, as Micro e Pequenas e Médias Empresas (PMEs) demonstram uma concordância mais elevada na identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores e na redução de conflitos entre a vida profissional e pessoal.

- **Obstáculos sentidos na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552**

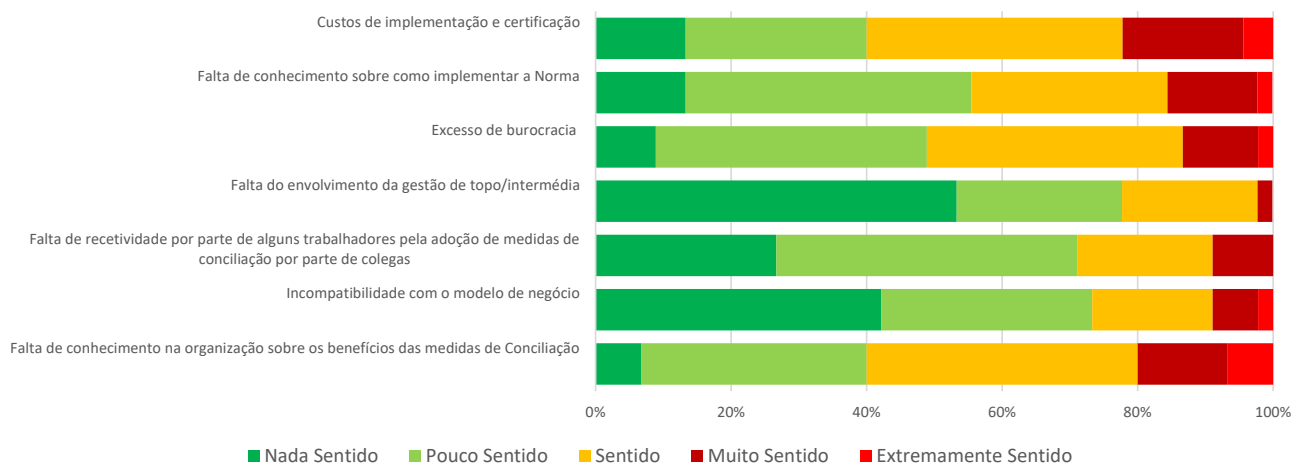
Outro dos aspetos objeto de análise foram os obstáculos sentido pelas organizações na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552. Utilizou-se uma escala de Likert de 5 pontos, significando: 1 – Nada sentido; 2 - Pouco Sentido; 3 - Sentido; 4 - Muito Sentido; 5 – Extremamente Sentido.

A Tabela nº 25 e o respetivo Gráfico nº 2, apresentam, para cada obstáculo, a frequência relativa para cada item da escala:

Tabela nº 25 - Barreiras decorrentes da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552

	Frequência %				
	Nada Sentido	Pouco Sentido	Sentido	Muito Sentido	Extremamente Sentido
Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação	7%	33%	40%	13%	7%
Incompatibilidade com o modelo de negócio	42%	31%	18%	7%	2%
Falta de receptividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas	27%	44%	20%	9%	0%
Falta do envolvimento da gestão de topo/intermédia	53%	24%	20%	2%	0%
Excesso de burocracia	9%	40%	38%	11%	2%
Falta de conhecimento sobre como implementar a Norma	13%	42%	29%	13%	2%
Custos de implementação e certificação	13%	27%	38%	18%	4%

Gráfico nº 2 - Barreiras decorrentes da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552



Com base no que foi apresentado, podemos concluir que as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações estão relacionadas com a falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de conciliação, o excesso de burocracia e os custos associados à implementação e certificação. Por outro lado, as dificuldades menos destacadas foram a incompatibilidade com o modelo de negócio e a falta de envolvimento da gestão de topo/intermédia.

Ao analisar os obstáculos por setor de atividade e dimensão da organização, observamos uma notável consistência nas respostas. Tanto no setor público como no privado, a falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de conciliação, juntamente com o excesso de burocracia e os custos de implementação, são percebidos como os obstáculos mais significativos. De forma semelhante, a falta de envolvimento da gestão de topo/intermédia é o obstáculo menos sentido em ambos os setores.

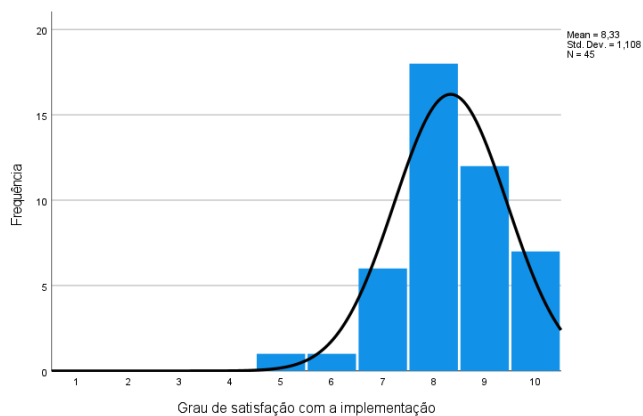
- **Satisfação global com a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552**

Finalmente, os inquiridos foram questionados sobre o nível de satisfação global com a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, numa escala de 1 a 10, em que 1 é "Nada Satisfeito" e 10 é "Muito Satisfeito".

Tabela nº 26 - Nível de Satisfação global com a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552

	Média	Moda	Desvio Padrão
Satisfação Global - de 1 a 10 , em que 1 é "Nada Satisfeito" e 10 é "Muito Satisfeito".	8,33	8	1,1

Gráfico nº 3 - Nível de Satisfação global com a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552



Ao analisar a Tabela nº 26 e o Gráfico nº 3, podemos extrair as seguintes conclusões:

- A média do nível de satisfação das organizações estudadas é de 8,33.
- A moda das respostas para esta questão é 8.

- Em média, a satisfação global de cada organização varia em cerca de 1,1 em relação à média geral das respostas. Isso indica que a satisfação das organizações apresenta uma dispersão reduzida em torno da média, sugerindo uma consistência notável na satisfação geral dos respondentes.

Ao considerarmos o nível médio de satisfação por setores de atividade, notamos, conforme Tabela nº 27, que tanto o setor privado quanto o setor público apresentam uma média de satisfação de 8,33. Por outro lado, ao realizarmos uma análise com base na dimensão da organização, observamos que as grandes empresas demonstram um nível médio de satisfação superior em comparação com as micro e pequenas empresas, com médias de 8,6 e 8,12, respetivamente.

Tabela nº 27 - Nível de Satisfação global com a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, por setor de atividade e por dimensão da organização

	Média	Moda	Desvio Padrão
Setor Público	8,33	9	1,3
Setor Privado	8,33	8	0,9
Micro e PME: Organizações com <=250 trabalhadores	8,12	8	0,91
Grandes Empresas: Organizações com >250 trabalhadores	8,60	9	1,3

Esta análise revela importantes conclusões sobre o nível de satisfação nas organizações, destacando a consistência na satisfação geral entre os respondentes e as diferenças notáveis entre a dimensão das organizações.

4.2.2 Análise comparativa

Após uma fase de análise exploratória, segue-se a fase da problematização, com base nas hipóteses de investigação elencadas no Capítulo 3.

- **Hipótese 1: As motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante o setor de atividade.**

Com o teste da hipótese 1 pretende-se verificar se cada uma das três principais motivações, identificadas no ponto 4.2.1 para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante o setor de atividade. Desta feita, para avaliar se há uma associação significativa entre as variáveis qualitativas realizou-se o teste de Fisher.

Segundo Maroco (2010), o teste de Fisher é uma ferramenta estatística poderosa e apropriada para comparar dois grupos independentes com pequenas amostras quando a variável de interesse é nominal e dicotômica, e os dados podem ser organizados numa tabela de contingência 2x2.

Na Tabela que se segue, apresentamos a relação entre as variáveis em estudo:

Tabela 28 - Sector de Atividade vs Principais motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552

		Aumento satisfação das partes interessadas		
		Não escolheu	Escolheu	Total
Setor Público	Freq.	14	10	24
	% Sector de Atividade	58,3%	41,7%	100,0%
Setor Privado	Freq.	9	12	21
	% Sector de Atividade	42,9%	57,1%	100,0%
Total	Freq.	23	22	45
		51,1%	48,9%	100,0%

		Aumento qualidade de vida das partes interessadas		
		Não escolheu	Escolheu	Total
Setor Público	Freq.	17	7	24
	% Sector de Atividade	70,8%	29,2%	100,0%
Setor Privado	Freq.	14	7	21
	% Sector de Atividade	66,7%	33,3%	100,0%
Total	Freq.	31	14	45
	% Sector de Atividade	68,9%	31,1%	100,0%

		Alinhamento com a cultura organizacional		
		Não escolheu	Escolheu	Total
Setor Público	Freq.	17	7	24
	% Sector de Atividade	70,8%	29,2%	100,0%
Setor Privado	Freq.	16	5	21
	% Sector de Atividade	76,2%	23,8%	100,0%
Total	Freq.	33	12	45
	% Sector de Atividade	73,3%	26,7%	100,0%

Pela análise da mesma, podemos verificar que ao nível da amostra a percentagem das organizações que escolheu cada uma das três principais motivações não difere muito por setor de atividade e que a motivação com maior taxa de resposta foi o “Aumento da satisfação das partes interessadas” (48,9%), verificando-se

uma maior taxa no setor privado (57,1%) do que no setor público (41,7%). Por outro lado, após a aplicação do teste às variáveis em estudo, o valor de p obtido foi o que se segue:

- 1ª motivação: “Aumento de satisfação das partes interessadas” - $p = .376$
- 2ª motivação: “Aumento da qualidade de vida das partes interessadas” - $p = 1.000$
- 3ª motivação: “Alinhamento com a cultura organizacional” - $p = 0.746$.

Considerando um nível de significância de 5% ($\alpha = 0.05$), não rejeitamos a hipótese nula, ou seja, com base nos dados disponíveis, não há evidência estatisticamente significativa para afirmar que as motivações diferem consoante o sector de atividade.

Posto isto, podemos concluir que as motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, não diferem consoante setor de atividade.

- **Hipótese 2: As motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante a dimensão das organizações.**

Na segunda hipótese pretende-se verificar se existe uma associação significativa entre as seguintes variáveis: dimensão das organizações versus cada uma das três principais motivações identificadas no ponto 4.2.1 para a implementação e certificação do SGC.

A Tabela abaixo apresenta a relação entre as variáveis em estudo.

Tabela nº 29 - Dimensão das organizações vs. Principais motivações para a implementação do SGC, segundo a NP 4552

		Aumento da satisfação das partes interessadas		
		Não escolheu	Escolheu	Total
Micro e PME	Freq.	11	14	25
	% tipo empresa	44,0%	56,0%	100,0%
Grandes empresas	Freq.	12	8	20
	% tipo empresa	60,0%	40,0%	100,0%
Total	Freq.	23	22	45
	% tipo empresa	51,1%	48,9%	100,0%
		Aumento da qualidade de vida das partes interessadas		
		Não escolheu	Escolheu	Total
Micro e PME	Freq.	19	6	25
	% tipo empresa	76,0%	24,0%	100,0%
Grandes empresas	Freq.	12	8	20
	% tipo empresa	60,0%	40,0%	100,0%
Total	Freq.	31	14	45
	% tipo empresa	68,9%	31,1%	100,0%
		Alinhamento com a cultura organizacional		
		Não escolheu	Escolheu	Total
Micro e PME	Freq.	18	7	25
	% tipo empresa	72,0%	28,0%	100,0%
Grandes empresas	Freq.	15	5	20
	% tipo empresa	75,0%	25,0%	100,0%
Total	Freq.	33	12	45
	% tipo empresa	73,3%	26,7%	100,0%

Pela análise da Tabela, podemos verificar que ao nível da amostra, das três principais motivações identificadas, a motivação com maior taxa de resposta foi o “Aumento da satisfação das partes interessadas” (48,9%), sendo, contudo, mais evidente esta escolha nas Micro e PME (56%). Por outro lado, constatamos que a motivação “Aumento da qualidade de vida das partes interessadas” é mais escolhida pelas Grandes Empresas, com uma taxa de resposta de 40%, contra os 24% das Micro e PME.

À semelhança da hipótese 2., foi realizado o teste de Fisher. Após a aplicação do teste às variáveis em estudo, o valor de p obtido foi o que se segue:

- 1ª motivação: “Aumento de satisfação das partes interessadas - $p = .373$

- 2ª motivação: Aumento da qualidade de vida das partes interessadas - $p = 0.336$

- 3ª motivação: Alinhamento com a cultura organizacional - $p = 1.000$.

Com base nos dados disponíveis, e considerando um nível significância de 5% ($\alpha = 0.05$), verificamos que não há evidência estatisticamente significativa para afirmar que as motivações diferem consoante a dimensão da organização, pelo que se pode concluir que as motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, não diferem, também, consoante a dimensão das empresas.

- **Hipótese 3: Os benefícios (percecionados) pela implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante o setor de atividade.**

Com o teste da hipótese 3 pretende-se verificar se os benefícios percecionados na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante o setor de atividade.

Procedeu-se, primeiramente, à verificação dos pressupostos para utilização do teste paramétrico t de Student, nomeadamente, o pressuposto da normalidade dos dados e o da homogeneidade das variâncias (Apêndice C). A normalidade de distribuição foi analisada com recurso ao teste de Shapiro-Wilk, dado que a amostra em estudo é de pequena dimensão, e a homogeneidade de variâncias com base no teste de Levene, sendo um dos testes mais potentes utilizados para este fim (Maroco, 2010).

Mediante a aplicação do teste Shapiro-Wilk verifica-se que os dados não apresentam distribuição normal. Por outro lado, com a execução do teste Levene constata-se que as amostras apresentam homogeneidade de variâncias. Deste modo, considerando tais resultados, verifica-se que não estão cumpridos os requisitos para utilização de testes paramétricos no teste da hipótese 3.

Pelo exposto, optamos pela utilização do teste não paramétrico de Mann-Whitney, o qual é utilizado como alternativa ao teste t de Student para amostras independentes, nomeadamente quando os pressupostos deste teste não são válidos e não é possível, ou desejável, evocar a robustez do teste à violação dos seus pressupostos (Maroco, 2010).

Após aplicação do teste aos dados disponíveis obtivemos os valores de p , conforme Tabela nº 30 que se segue:

Tabela nº 30 - Benefícios vs Setor de atividade

Benefícios alcançados	S. Público			S. Privado			Sig.
	N	M	DP	N	M	DP	
Melhoria da imagem organizacional	24	4,33	,56	21	4,52	,51	,268
Maior satisfação das partes interessadas	24	4,29	,55	21	4,67	,58	,019*
Atração e retenção de talentos	24	3,67	,82	21	3,90	1,09	,108
Melhor identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização	24	4,38	,65	21	4,43	,60	,819
Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal	24	3,79	,72	21	4,19	,98	,037*
Melhoria do ambiente de trabalho	24	3,79	,59	21	4,05	,74	,124
Cumprimento das obrigações legais	24	3,50	1,10	21	3,81	,93	,203
Avaliação sistemática pela organização e trabalhadores das políticas e práticas adotadas	24	4,21	,72	21	4,29	,56	,864
Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço	24	3,46	1,06	21	3,33	1,06	,696
Melhoria da produtividade da organização	24	3,71	,69	21	3,81	,98	,688
Redução de custos operacionais.	24	2,83	1,05	21	3,05	,92	,473
Melhoria dos processos e procedimentos	24	3,71	,91	21	3,76	,94	,725

M – Média DP - Desvio Padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Pela análise dos dados apresentados podemos verificar que, ao nível da amostra, o setor privado reporta globalmente níveis de benefícios alcançados superiores ao setor público (com a exceção da melhoria da qualidade do produto/serviço, todos os restantes benefícios apresentam médias superiores). Quando comparamos os valores percecionados dos benefícios da implementação e certificação do SGC, em função do setor de atividade, encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

- *“Maior satisfação das partes interessadas”*: benefício significativamente mais percecionado nas organizações do setor privado (4.67 vs 4.29 - teste U = 161.000, $p = .019$);

- *“Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal”*: benefício significativamente mais percecionado nas organizações do setor privado (4.19 vs 3.79 - teste U = 166.500, $p = .037$).

Com base nos dados disponíveis e no nível de significância escolhido, podemos concluir que há evidência estatística para afirmar que os benefícios *“Maior satisfação das partes interessadas”* e *“Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal”* são percebidos de forma diferente entre os setores público e privado, com diferenças estatisticamente significativas.

Portanto, temos motivo para concluir, também, que o sector privado percecionou significativamente mais os benefícios *“Maior satisfação das partes interessadas”* e *“Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal”* em comparação ao sector público.

- **Hipótese 4: Os benefícios (percecionados) pela implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante a dimensão da organização.**

Na hipótese 4, em análise, pretende-se verificar se os benefícios percecionados pela implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante a dimensão da organização.

Inicialmente verificamos os pressupostos para utilização de testes paramétricos, nomeadamente, o pressuposto da normalidade dos dados e o da homogeneidade das variâncias com recurso, designadamente, aos testes de Shapiro-Wilk e de Levene (Apêndice C). Considerando que a verificação dos pressupostos para a utilização de testes paramétricos não ocorre em todas as situações, optou-se pela realização exclusiva do teste não paramétrico de Mann-Whitney, o qual não está sujeito aos condicionalismos da verificação dos pressupostos (Maroco, 2010).

Na Tabela nº 31, comparamos os valores percecionados dos benefícios da implementação e certificação do SGC, em função da dimensão da organização:

Tabela nº 31 - Benefícios vs Dimensão da organização

Benefícios alcançados	Micro e PME			Grandes Emp.			Sig.
	N	M	DP	N	M	DP	
Melhoria da imagem organizacional	25	4,44	,51	20	4,40	,60	,906
Maior satisfação das partes interessadas	25	4,60	,58	20	4,30	,57	,068
Atração e retenção de talentos	25	3,88	1,13	20	3,65	,67	,168
Melhor identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização	25	4,44	,65	20	4,35	,59	,539
Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal	25	4,20	,96	20	3,70	,66	,014*
Melhoria do ambiente de trabalho	25	4,00	,82	20	3,80	,41	,245
Cumprimento das obrigações legais	25	3,64	1,08	20	3,65	,99	,981
Avaliação sistemática pela organização e trabalhadores das políticas e práticas adotadas	25	4,28	,74	20	4,20	,52	,436
Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço	25	3,44	1,19	20	3,35	,88	,657
Melhoria da produtividade da organização	25	3,80	1,00	20	3,70	,57	,505
Redução de custos operacionais	25	3,20	1,00	20	2,60	,88	,059
Melhoria dos processos e procedimentos	25	3,72	1,10	20	3,75	,64	,752

M – Média DP - Desvio Padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Pela análise dos dados apresentados, podemos verificar que, ao nível da amostra, as Micro e PME reportam globalmente níveis de benefícios alcançados superiores às Grandes Empresas (com a exceção do cumprimento de obrigações legais e da melhoria dos processos e procedimentos, todos os restantes benefícios apresentam médias superiores). Por outro lado, com base nos dados disponíveis e no nível de

significância escolhido, podemos concluir que há evidência estatisticamente significativa para afirmar que o benefício “Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal” é mais percebido nas pequenas e médias empresas - $MU = 149.000$, $p = .014$, (4.20 vs 3.70), pelo que podemos concluir, ainda, que as pequenas e médias empresas percebem significativamente mais o benefício “Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal” em comparação às grandes empresas.

- **Hipótese 5: Existe uma relação entre os benefícios (percebidos) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e a implementação e certificação de outros Sistemas de Gestão por parte das organizações.**

Com o teste da hipótese 5 procura-se verificar se as organizações que possuem outros sistemas de gestão implementados e certificados percebem de modo diferente os benefícios alcançados pela implementação e certificação do SGC segundo a NP 4552.

Mediante a aplicação do teste Shapiro-Wilk verificou-se que quase todos os valores de significância obtidos, em ambas as amostras, são inferiores a .05. Por outro lado, com a aplicação do teste Levene constatou-se que todos os valores de significância obtidos são superiores a .05, pelo que não se rejeitou a hipótese de homogeneidade de variâncias (Apêndice C).

Considerando que a verificação dos pressupostos para a utilização de testes paramétricos não ocorre em todas as situações, optou-se pela realização exclusiva do teste não paramétrico de Mann-Whitney, o qual não está sujeito aos condicionamentos da verificação dos pressupostos.

Após aplicação do teste aos dados disponíveis obtivemos os valores de p , conforme Tabela nº 32 que se segue:

Tabela nº 32 - Benefícios vs Certificações existentes na organização

Benefícios alcançados	Apenas certificação NP4552			Outras certificações			Sig.
	N	M	DP	N	M	DP	
Melhoria da imagem organizacional	13	4,31	0,63	32	4,47	0,51	.691
Maior satisfação das partes interessadas	13	4,54	0,52	32	4,44	0,62	.571
Atração e retenção de talentos	13	3,85	1,14	32	3,75	0,88	.614
Melhor identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização	13	4,46	0,66	32	4,38	0,61	.830
Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal	13	3,92	1,19	32	4,00	0,72	.592
Melhoria do ambiente de trabalho	13	3,85	0,55	32	3,94	0,72	.235
Cumprimento das obrigações legais	13	3,31	1,11	32	3,78	0,97	.393
Avaliação sistemática pela organização e trabalhadores das políticas e práticas adotadas	13	4,15	0,55	32	4,28	0,68	.713
Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço	13	3,31	1,03	32	3,44	1,08	.712
Melhoria da produtividade da organização	13	3,62	0,96	32	3,81	0,78	.646
Redução de custos operacionais	13	2,77	1,24	32	3,00	0,88	.483
Melhoria dos processos e procedimentos	13	3,31	1,03	32	3,91	0,82	.038*

M – Média DP - Desvio Padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Numa primeira análise verificamos que, ao nível da amostra, as organizações com outros Sistemas de Gestão certificados possuem, de uma maneira geral, níveis de benefícios alcançados superiores às que não têm (com a exceção da maior satisfação das partes interessadas, atração e retenção de talentos e melhor identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização, todos os restantes benefícios apresentam médias superiores). Quando comparamos os valores percecionados dos benefícios pela implementação e certificação do SGC, tendo em conta a existência de outros sistemas de gestão implementados e certificados na organização, encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

- “*Melhoria dos processos e procedimentos*”: benefício significativamente mais percecionado nas organizações com outros Sistemas de Gestão implementados (3.91 vs 3.31 – teste U = 133.000, $p = .038$). Em resumo, com base nos dados disponíveis e no nível de significância escolhido, podemos concluir que há evidência estatisticamente significativa para afirmar que o benefício “*Melhoria dos processos e procedimentos*” é percebido de forma diferente entre organizações com e sem outros Sistemas de Gestão implementados e certificados. Logo, temos motivo para concluir que as organizações que possuem outros Sistemas de Gestão implementados e certificados percecionam significativamente mais o benefício “*Melhoria dos processos e procedimentos*” em comparação às que não possuem.

- **Hipótese 6: Existe uma relação entre os benefícios (percecionados) pela implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e o nível de satisfação global com a implementação da Norma.**

Com o teste da hipótese 6 queremos verificar se existe uma relação entre os benefícios percecionados pela implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e o nível de satisfação global com a implementação da Norma.

Procedeu-se, primeiramente, à verificação dos pressupostos para utilização do coeficiente de correlação de Pearson, tendo-se verificado que o pressuposto de normalidade de distribuição não foi cumprido (Apêndice C). Em face ao exposto, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Spearman, representado por r_{sp} . Este coeficiente de correlação é uma medida de associação não paramétrica entre duas variáveis qualitativas ordinais ou quantitativas (Maroco, 2011).

A Tabela nº 33 apresenta os coeficientes de correlação obtidos entre a perceção dos benefícios da implementação e certificação do SGC e o nível de satisfação global da NP 4552, sendo os coeficientes positivos e moderados ou fracos:

Tabela nº 33 - Benefícios vs Nível de satisfação com a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552

Benefícios alcançados	N	Coeficiente de correlação	p value
Melhoria da imagem organizacional	45	,273	.069
Maior satisfação das partes interessadas	45	,309*	.039
Atração e retenção de talentos	45	,139	.363
Melhor Identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização	45	,241	.111
Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal.	45	,341*	.022
Melhoria do ambiente de trabalho	45	,514***	.001
Cumprimento das obrigações legais	45	,417**	.004
Avaliação sistemática pela organização e trabalhadores das políticas e práticas adotadas	45	,219	.149
Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço	45	,503***	.001
Melhoria da produtividade da organização	45	,607***	.001
Redução de custos operacionais	45	,295*	.049
Melhoria dos processos e procedimentos	45	,445**	.002

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Após análise da tabela, encontrámos os seguintes coeficientes de correlação significativos, por ordem decrescente, a um nível de significância $\leq .05$:

- Melhoria da produtividade da organização ($r_{sp} = .607, p < .0001$);
- Melhoria do ambiente de trabalho ($r_{sp} = .514, p < .001$);
- Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço ($r_{sp} = .503, p < .001$);
- Melhoria dos processos e procedimentos ($r_{sp} = .445, p = .002$);
- Cumprimento das obrigações legais ($r_{sp} = .417, p = .004$);
- Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal ($r_{sp} = .341, p = .022$);
- Redução de custos operacionais ($r_{sp} = .295, p = .049$); e
- Maior satisfação das partes interessadas ($r_{sp} = .309, p = .039$).

Esses resultados ditam que, em geral, a percepção dos benefícios da implementação e certificação do SGQ está positivamente associada ao nível de satisfação, o que significa que à medida que aumenta a percepção dos benefícios da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, o nível de satisfação global com a implementação da Norma também aumenta, destacando-se, principalmente os benefícios: melhoria da produtividade da organização, melhoria do ambiente de trabalho e melhoria da qualidade do produto e/ou serviço.

- **Hipótese 7: Os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante o setor de atividade.**

Com o teste da hipótese 7 pretende-se verificar se os obstáculos percecionados na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante o setor de atividade.

Desta feita, procede-se à verificação dos pressupostos para utilização do teste paramétrico t de Student, já descrito em hipóteses anteriores. Verifica-se que as variáveis não apresentam distribuição normal, havendo homogeneidade das variâncias (Apêndice C). Posto isto, não estando cumpridos os requisitos para utilização do teste de t Student, é efetuado o teste de Mann-Whitney.

Após aplicação do teste aos dados disponíveis obtivemos os valores de p , conforme Tabela nº 34 que se segue, podendo-se concluir-se que quando comparamos os valores percecionados dos obstáculos sentidos no processo de implementação do SGC, em função do setor de atividade, não encontramos diferenças estatisticamente significativas ($p > .05$). Em resumo, com base nos dados disponíveis e no nível de significância escolhido, podemos concluir que não há evidência estatisticamente significativa para afirmar que os

obstáculos sentidos no processo de implementação do SGC são percebidos de forma diferente entre os setores público e privado.

Tabela nº 34 - Obstáculos vs Setor de atividade

Obstáculos percecionados	S. Público			S. Privado			Sig.
	N	M	DP	N	M	DP	
Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação	24	2,88	0,95	21	2,71	1,06	,593
Incompatibilidade com o modelo de negócio	24	1,96	0,95	21	1,95	1,16	,985
Falta de recetividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas	24	2,04	0,81	21	2,19	1,03	.612
Falta do envolvimento da gestão de topo/intermédia	24	1,88	0,95	21	1,52	0,75	.206
Excesso de burocracia	24	2,63	0,97	21	2,52	0,81	,709
Falta de conhecimento sobre como implementar a Norma	24	2,58	1,14	21	2,38	0,74	,479
Custos de implementação e certificação	24	2,92	1,14	21	2,52	0,93	,216

Pela análise dos dados acima apresentados, podemos verificar, ainda, que, ao nível da amostra, as organizações pertencentes ao setor público apresentam globalmente níveis de obstáculos superiores às do setor privado (com a exceção da falta de recetividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas, todos os restantes obstáculos apresentam médias superiores).

- **Hipótese 8: Os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante a dimensão da organização.**

No teste da hipótese 8 pretende-se verificar se os obstáculos percecionados na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante a dimensão da organização.

Para o efeito, procede-se à verificação dos pressupostos para utilização do teste paramétrico t de Student, através dos testes de Shapiro-Wilk e de Levene (Apêndice C). Mediante a aplicação de ambos os testes verifica-se que as variáveis não apresentam distribuição normal, havendo homogeneidade das variâncias, não estando, como tal, cumpridos os requisitos para utilização do teste de t Student. Assim, em alternativa é utilizado o teste de Mann-Whitney.

Após aplicação do teste aos dados disponíveis obtivemos os valores de p , conforme Tabela nº 35 que se segue:

Tabela nº 35 - Obstáculos vs Dimensão da organização

	Micro e PME			Grandes Emp.			Sig.
	N	M	DP	N	M	DP	
Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação	13	2,48	,96	32	3,20	,89	,011*
Incompatibilidade com o modelo de negócio	13	1,80	,91	32	2,15	1,18	.345
Falta de receptividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas	13	1,96	,89	32	2,30	,92	,217
Falta do envolvimento da gestão de topo/intermédia	13	1,72	,84	32	1,70	,92	.850
Excesso de burocracia	13	2,64	,95	32	2,50	,83	,606
Falta de conhecimento sobre como implementar a Norma	13	2,52	1,00	32	2,45	,94	,813
Custos de implementação e certificação	13	2,60	1,00	32	2,90	1,12	,348

M – Média DP - Desvio Padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Numa primeira análise aos dados apresentados constatamos que, ao nível da amostra, a perceção dos obstáculos varia consoante a dimensão das organizações. Por outro lado, verificamos que quando comparamos os valores percecionados dos obstáculos no processo de implementação do SGC, em função da dimensão das organizações, encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

- *“Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação”*: obstáculo significativamente mais percecionado nas grandes organizações (3.20 vs 2.48), $U = -145.0$, $p = .011$).

Em resumo, com base nos dados disponíveis e no nível de significância escolhido, podemos concluir que há evidência estatisticamente significativa para afirmar que o obstáculo *“Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação”* é percebido de forma diferente consoante a dimensão das organizações. Desta forma, podemos concluir que as organizações de grande dimensão percecionam significativamente mais o obstáculo *“Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação”* em comparação às de pequena e média dimensão.

- **Hipótese 9: Existe uma relação entre os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e a implementação e certificação de outros Sistemas de Gestão por parte das organizações.**

O teste da hipótese 9 tem como propósito verificar se existe uma relação entre os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e a implementação e certificação de outros Sistemas de Gestão por parte das organizações.

À semelhança do verificado na Hipótese 3, procede-se, primeiramente, à verificação do pressuposto de normalidade dos dados e o de homogeneidade das variâncias para utilização do teste paramétrico t de Student. Mediante a aplicação do teste Shapiro-Wilk e do teste Levene verifica-se que as questões não apresentavam distribuição normal, embora apresentem homogeneidade de variâncias. (Apêndice C).

Decidimos pela realização do teste de Mann-Whitney, dado que não foi verificado o pressuposto da normalidade dos dados (Apêndice C).

Após aplicação do teste aos dados disponíveis obtivemos os valores de p , conforme Tabela nº 36 que se segue:

Tabela nº 36 - Obstáculos vs Certificações existentes na organização

Obstáculos percecionados	Apenas certificação NP 4552			Outras certificações			Sig.
	N	M	DP	N	M	DP	
Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação	13	2,62	,77	32	2,88	1,07	.579
Incompatibilidade com o modelo de negócio	13	1,85	,90	32	2,00	1,11	.801
Falta de receptividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas	13	2,08	,76	32	2,13	,98	.926
Falta do envolvimento da gestão de topo/intermédia	13	1,77	,83	32	1,69	,90	.659
Excesso de burocracia	13	3,08	,95	32	2,37	,79	.012*
Falta de conhecimento sobre como implementar a Norma	13	2,85	,99	32	2,34	,94	.161
Custos de implementação e certificação	13	3,08	,95	32	2,59	1,07	.105

Após análise da Tabela, constatamos que o nível médio dos obstáculos percecionados varia consoante a existência, ou não, de outras certificações na organização. As organizações com outros Sistemas de Gestão certificados percecionam mais os obstáculos: falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de conciliação, incompatibilidade com o modelo de negócio e falta de receptividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas. Por outro lado, as organizações que possuem apenas o SGC certificado percecionam mais os obstáculos: falta do envolvimento da gestão de topo/intermédia, excesso de burocracia, falta de conhecimento sobre como implementar a Norma e custos de implementação e certificação. Além disso, verificamos que quando comparamos os valores percecionados dos obstáculos no processo de implementação do SGC, tendo em conta a existência ou não de outros Sistemas de Gestão certificados, encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

- “Excesso de burocracia”: obstáculo significativamente mais percecionado nas organizações somente com certificação com base na NP 4552 (3.08 vs 2.37), $U = -114.0$, $p = .012$.

Em síntese, com base nos dados disponíveis e no nível de significância escolhido, podemos concluir que as organizações somente com certificação com base na NP 4552 percebem significativamente mais o obstáculo “Excesso de burocracia” em comparação às que possuem já outros Sistemas de Gestão certificados.

- **Hipótese 10: Existe uma relação entre os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e o nível de satisfação global com a implementação da Norma.**

Com o teste da hipótese 10 pretende-se verificar se existe uma relação entre os obstáculos percebidos da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e o nível de satisfação global com a implementação da Norma.

Verificados os pressupostos para a aplicação do coeficiente de correlação de Pearson, verifica-se que a distribuição da variável satisfação global com a implementação da Norma não apresenta distribuição normal, pelo que se decide usar o coeficiente de correlação de Spearman (Apêndice C).

A Tabela nº 37 apresenta os coeficientes de correlação obtidos entre a percepção dos obstáculos na implementação e certificação do SGC e o nível de satisfação global da NP 4552:

Tabela nº 37 - Obstáculos vs Nível de satisfação global com a implementação e certificação

	Sig.	N
Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação	,161	45
Incompatibilidade com o modelo de negócio	-,010	45
Falta de receptividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas	,120	45
Falta do envolvimento da gestão de topo/intermédia	-,218	45
Excesso de burocracia	-,191	45
Falta de conhecimento sobre como implementar a Norma	-,287	45
Custos de implementação e certificação	-,103	45

Estes resultados sugerem que não há correlação significativa entre a percepção dos obstáculos da implementação e certificação do SGQ e o nível de satisfação com a implementação e certificação ($p > .05$).

Em suma, podemos concluir que a percepção dos obstáculos da implementação e certificação do SGQ não está associada ao nível de satisfação.

Apresentamos, de seguida, uma síntese das hipóteses aceites/rejeitadas:

Tabela 38 - Síntese das hipóteses aceites/rejeitadas

Hipóteses	Conclusões
Hip. 1 - As motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante o setor de atividade.	As motivações não diferem por setor de atividade.
Hip. 2 - As motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante a dimensão das organizações.	As motivações não diferem por dimensão da organização.
Hip. 3 - Os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante o setor de atividade.	O sector privado percebe significativamente mais os benefícios “Maior satisfação das partes interessadas” e “Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal” em comparação ao sector público.
Hip. 4 - Os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante a dimensão da organização.	As pequenas e médias empresas percebem significativamente mais o benefício “Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal” em comparação às grandes empresas.
Hip. 5 - Existe uma relação entre os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e a implementação e certificação de outros Sistemas de Gestão por parte das organizações.	As organizações com outros Sistemas de Gestão certificados possuem níveis de benefícios alcançados superiores às que não têm, percebendo significativamente mais o benefício “Melhoria dos processos e procedimentos” em comparação às que não possuem.
Hip. 6 - Existe uma relação entre os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e o nível de satisfação global com a implementação da Norma.	À medida que aumenta a percepção dos benefícios da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, o nível de satisfação global com a implementação da Norma também aumenta.
Hip. 7 - Os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante o setor de atividade.	As organizações pertencentes ao setor público apresentam globalmente níveis de obstáculos superiores às do setor privado.
Hip. 8 - Os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante a dimensão da organização.	As organizações de grande dimensão percebem significativamente mais o obstáculo “Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de conciliação” em comparação às de pequena e média dimensão.
Hip. 9 - Existe uma relação entre os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e a implementação e certificação de outros Sistemas de Gestão por parte das organizações.	As organizações com a implementação e certificação exclusiva do Sistema de Gestão com base na NP 4552 percebem significativamente mais o obstáculo “Excesso de burocracia” em comparação às que possuem já outros Sistemas de Gestão certificados.
Hip. 10 - Existe uma relação entre os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e o nível de satisfação global com a implementação da Norma.	A percepção dos obstáculos da implementação e certificação do SGQ não está associada ao nível de satisfação.

As hipóteses de investigação foram definidas nos âmbito das motivações, benefícios e obstáculos decorrentes da implementação da NP 4552, e as conclusões daí retiradas são diversificadas, variando por vezes por setor de atividade, por dimensão e pela existência na organização de outros sistemas de gestão certificados.

CAPÍTULO 5: DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

5.1 Discussão de resultados

Em Portugal, apesar de decorridos sete anos desde a publicação da Norma Portuguesa (NP) 4552:2016 - Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, e do XXI Governo Constitucional ter apresentado publicamente, em 2018, o Programa 3 em Linha e o projeto Pacto de Conciliação, com o objetivo de motivar a Administração Pública, as empresas e a sociedade em geral, a um maior equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, designadamente através da implementação e certificação de um Sistema de Gestão da Conciliação(SGC), com base na NP 4552, as investigações realizadas no âmbito das motivações, benefícios e obstáculos decorrentes da implementação da NP 4552 são escassas. A nível internacional, a importância da implementação de medidas de conciliação entre as esferas da vida profissional e pessoal está cada vez mais presente nos discursos políticos (Sá & Hamid, 2016). Salienta-se a Agenda 2030, aprovada em 2015 pela Assembleia Geral das Nações Unidas, afirmando como fundamental, por parte de governos e organizações, a promoção da igualdade de género e a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, bem com a Diretiva (UE) 2019/1158 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019, relativa à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), por seu lado, no seu relatório sobre “Tempos de trabalho e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal no mundo”, divulgado em janeiro de 2023, adverte, também, que deve haver decisões em termos de políticas públicas para promover a implementação de medidas associadas a um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal e maior produtividade (ONU, 2023).

Portanto, dado que os estudos empíricos efetuados em Portugal são escassos e considerando o crescente interesse a nível nacional e internacional em questões relacionadas com a conciliação, além do reconhecimento do papel desempenhado pela NP 4552 como uma ferramenta para aprimorar o bem-estar, a qualidade de vida e a satisfação geral das partes envolvidas na área da conciliação, o principal objetivo desta investigação pretendeu estudar as motivações, benefícios e obstáculos associados à implementação da NP 4552 em Portugal.

Para se dar cumprimento ao objetivo principal da investigação e objetivos específicos enumerados na introdução, procedemos, primeiramente, à revisão de literatura sobre o tema da conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar, o enquadramento comunitário, legal e normativo, incluindo o estudo das motivações para a implementação e certificação de um SGC, segundo a NP 4552, e respetivos benefícios

e obstáculos. Os estudos que avaliaram as consequências do desequilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar identificaram consequências negativas para o trabalhador e para a organização.

Para o alcance dos objetivos propostos, a metodologia de investigação assentou numa abordagem dedutiva de investigação, baseada no método de investigação survey. Neste contexto, o instrumento de investigação utilizado para a recolha de dados primários foi o questionário, tendo sido enviado a todas as organizações certificadas em Portugal, com base em informação disponível no portal do Instituto Português de Acreditação (IPAC).

Da análise de dados efetuada, podemos verificar que 27% das organizações certificadas pela NP 4552 (12 organizações), e respondentes ao questionário, se localizam em Lisboa, seguindo-se os distritos do Porto e de Braga, com 6 organizações cada; representando o somatório destes três distritos a maioria das organizações que constituem a amostra, com um total de 53%. Além disso, constatamos que 56% das organizações são micro e pequenas e médias empresas (≤ 250 trabalhadores), possuindo 71% destas organizações outro(s) Sistema(s) de Gestão certificado(s), para além do SGC. Verificamos, também, que das organizações que constituem a amostra, 62% (28 organizações) aderiram ao Pacto de Conciliação, do Programa 3 em Linha. O nível médio de satisfação das organizações estudadas com a implementação e certificação da NP 4552 é de 8,33, não variando consoante o setor de atividade. Por outro lado, ao realizarmos uma análise com base na dimensão da organização, observamos que as grandes empresas demonstram um nível médio de satisfação superior em comparação com as micro e pequenas e médias empresas, com médias de 8,6 e 8,12, respetivamente.

No que concerne aos objetivos de investigação, podemos desde logo referir o primeiro objetivo: “Conhecer os motivos que levam uma organização a implementar um SGC, segundo a NP 4552”. Neste contexto, a análise exploratória dos dados recolhidos indica que a principal motivação das organizações para a implementação da NP 4552 foi o "Aumento da satisfação das partes interessadas", seguido pelo "Aumento da qualidade de vida das partes interessadas" em segundo lugar, e, em terceiro lugar, o "Alinhamento com a cultura organizacional". Os resultados obtidos confirmam as conclusões de estudos prévios realizados por Guler *et. al.* (2002), Corbett *et. al.* (2003), Buiyan *et. al.* (2005), Prajogo (2011), Kalyar (2013) e IPQ (2016, 2022). Se analisarmos individualmente as motivações por setor de atividade, verificamos que esta ordenação é diferente na segunda posição no setor privado, onde é dada primazia à questão interna “Alinhamento com a cultura organizacional” ao invés da questão externa “Aumento da qualidade de vida das partes interessadas”. Analisando as motivações por dimensão da organização, concluímos que a motivação “Aumento da qualidade de vida das partes interessadas” é mais escolhida pelas grandes empresas, com uma taxa de resposta de 40%, contra os 24% das micro e pequenas e médias empresas. No âmbito deste objetivo de investigação, quisemos

verificar se existe relação entre as motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e o setor de atividade (Hipótese 1), bem como a dimensão da organização (Hipótese 2). Os resultados indicam que as motivações para a implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, não diferem, quer consoante o setor de atividade, quer em função da dimensão das organizações.

O segundo objetivo de investigação consiste em: “Identificar os benefícios percecionados da implementação de um SGC, segundo a NP 4552”. A análise exploratória permitiu-nos verificar que a maioria dos respondentes concorda ou concorda completamente com os seguintes benefícios: melhoria da imagem organizacional; maior satisfação das partes interessadas; atração e retenção de talentos; melhor identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores; redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal; melhoria do ambiente de trabalho; avaliação sistemática pela organização e pelos trabalhadores das políticas e práticas adotadas; melhoria da produtividade da organização e melhoria dos processos e procedimentos; sendo os benefícios “melhoria da imagem organizacional”, “maior satisfação das partes interessadas” e “melhor identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização” os benefícios com maior percentagem de respostas.

Estes resultados estão em consonância com as conclusões de estudos empíricos anteriores, nomeadamente de Corbett *et al.* (2003), Zaramdini(2007), Boiral(2015), Oliveira (2015), Santos *et al.* (2015) e CITE (2019). Quando observamos esses resultados por setor de atividade, ao nível da amostra, o setor privado reporta globalmente níveis de benefícios alcançados superiores ao setor público (com a exceção da melhoria da qualidade do produto/serviço, todos os restantes benefícios apresentam médias superiores). Além disso, ao analisar os benefícios por dimensão da organização, observamos que as micro e pequenas e médias empresas reportam globalmente níveis de benefícios alcançados superiores às grandes empresas; as grandes empresas tendem a concordar mais fortemente com benefícios relacionados com a satisfação das partes interessadas, atração e retenção de talentos, avaliação sistemática de políticas e práticas e melhoria da produtividade. Por outro lado, as micro e pequenas e médias empresas demonstram uma concordância mais elevada na identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores e na redução de conflitos entre a vida profissional e pessoal. No âmbito deste objetivo de investigação, quisemos verificar, ainda, se há relação entre os benefícios percecionados da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e o setor de atividade (Hipótese 3), a dimensão da organização (Hipótese 4), a implementação e certificação de outros Sistemas de Gestão por parte das organizações (Hipótese 5) e o nível de satisfação global com a implementação da Norma (Hipótese 6). Os resultados indicam que:

- o sector privado percebeu significativamente mais os benefícios “Maior satisfação das partes interessadas” e “Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal” em comparação ao sector público;

- as pequenas e médias empresas percebem significativamente mais o benefício “Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal” em comparação às grandes empresas;

- as organizações com outros Sistemas de Gestão certificados possuem, de uma maneira geral, níveis de benefícios alcançados superiores às que não têm, percebendo significativamente mais o benefício “Melhoria dos processos e procedimentos” em comparação às que não possuem;

- à medida que aumenta a percepção dos benefícios da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, o nível de satisfação global com a implementação da Norma também aumenta, destacando-se, principalmente, os benefícios: “melhoria da produtividade da organização”, “melhoria do ambiente de trabalho” e “melhoria da qualidade do produto e/ou serviço”.

O terceiro propósito da investigação foi definido como se segue: “Identificar os obstáculos percebidos da implementação de um SGC, segundo a NP 4552”. A análise descritiva de dados permite-nos concluir que as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações estão relacionadas com a falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de conciliação, o excesso de burocracia e os custos associados à implementação e certificação. Os resultados exploratórios confirmam, por isso, as conclusões de estudos prévios realizados por Poelmans *et al.* (2004), Rezaei *et al.* (2011) e Santos *et al.* (2013). Ao analisar os obstáculos por setor de atividade e dimensão da organização, observamos que as organizações pertencentes ao setor público apresentam globalmente níveis de obstáculos superiores às do setor privado e que a percepção dos obstáculos varia consoante a dimensão das organizações. No objetivo de investigação em análise, quisemos, ainda, verificar se há relação entre os obstáculos percebidos na implementação e certificação do SGC segundo a NP 4552 e o setor de atividade (Hipótese 7), a dimensão da organização (Hipótese 8), a implementação e certificação de outros Sistemas de Gestão por parte das organizações (Hipótese 9) e o nível de satisfação global com a implementação da Norma (Hipótese 10). Dos testes realizados podemos concluir que:

- os obstáculos sentidos no processo de implementação do SGC são percebidos de forma diferente entre os setores público e privado;

- as organizações de grande dimensão percebem significativamente mais o obstáculo “Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de conciliação” em comparação às de pequena e média dimensão;

- as organizações com a implementação e certificação exclusiva do Sistema de Gestão com base na NP 4552 percecionam significativamente mais o obstáculo “Excesso de burocracia” em comparação às que possuem já outros Sistemas de Gestão certificados;

- a perceção dos obstáculos da implementação e certificação do SGQ não está associada ao nível de satisfação.

De forma resumida destacamos o caso das motivações para a implementação da NP 4552 possuírem um enfoque diferente consoante se trate do setor público ou do setor privado, onde o setor público se encontra mais orientada para as questões externas, nomeadamente a satisfação das partes interessadas, e o setor privado para as questões internas, designadamente o alinhamento com a cultura organizacional. Salientamos, também, o facto das organizações de maior dimensão se encontrarem mais satisfeitas de um maneira geral com a implementação da norma e de uma grande parte das organizações inquiridas (42%) considerarem não sentirem que a incompatibilidade com o modelo de negócio constitui uma barreira decorrente da implementação da NP 4552.

5.2 Implicações teóricas e práticas

A pesquisa realizada contribui para o alargamento da discussão teórica da temática da conciliação, na perspetiva das organizações.

Considerando que não se encontrou na literatura qualquer estudo a nível nacional que tenha efetuado um diagnóstico abrangente sobre as motivações, vantagens e obstáculos decorrentes da implementação da NP 4552, o referencial normativo português para a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, este trabalho apresenta um importante contributo, destacando-se o potencial do conhecimento empírico aqui recolhido que poderá ser partilhado com académicos, governos, empregadores e a sociedade em geral, no que diz respeito à conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, e mais especificamente ao papel desempenhado pela NP 4552 como uma ferramenta para melhorar o bem-estar e a satisfação geral das partes interessadas.

Para as organizações, as conclusões deste estudo são de grande importância, pois permitiram identificar as motivações, benefícios e desafios da implementação da NP 4552. Isso pode auxiliar na tomada de decisões relacionadas com a implementação de um Sistema de Gestão da Conciliação de acordo com a NP 4552, bem como na definição de planos de ação para a conciliação entre a vida profissional e pessoal. Além disso, o estudo proporcionou às organizações participantes uma visão nacional das questões em análise, bem como

do nível de satisfação geral com a implementação da norma, categorizado por setor de atividade e dimensão da organização.

Uma contribuição significativa deste trabalho, para o governo, é a análise das motivações, benefícios e obstáculos enfrentados pelo setor público e pelas organizações que aderiram ao Pacto para a Conciliação na implementação da NP 4552. Este pacto foi criado no âmbito do Programa do Governo 3 em Linha, do XXI Governo Constitucional, com o objetivo de incentivar a Administração Pública, empresas e a sociedade em geral a promover um maior equilíbrio entre as dimensões pessoal, familiar e profissional. Genericamente, este trabalho pode ser útil, também, para aqueles que se dedicam a políticas e modelos de gestão de recursos humanos que visam melhorar o bem-estar, a qualidade de vida e a satisfação geral dos trabalhadores.

Consideramos que este estudo poderá, ainda, fornecer informações para a análise do papel do governo e das organizações na consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU. Destaca-se a importância da promoção da igualdade de género por parte de governos e organizações, com o compromisso de eliminar as disparidades de género e promover, entre outras coisas, a conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal (ODS 5 - Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e meninas).

Por fim, este trabalho pode servir como ponto de partida para pesquisas futuras e para responder a novas questões que possam surgir com base nos resultados encontrados

5.3 Limitações e Propostas de Investigação Futura

A presente pesquisa, que se dedica ao aprofundamento do entendimento das questões envolvendo a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, bem como o papel desempenhado pela NP 4552, apresenta algumas restrições que merecem ser abordadas.

Uma das limitações iniciais desta investigação foi a dificuldade em encontrar uma revisão de literatura abrangente sobre a conciliação e a NP 4552. Isso deve-se, em parte, à inexistência de normas europeias ou internacionais que estabeleçam requisitos para sistemas de gestão relacionados à conciliação e à recente publicação da NP 4552:2016, o que resultou num número reduzido de organizações certificadas.

Além disso, uma limitação adicional relaciona-se com a taxa de resposta obtida no questionário, a qual restringe o alcance do estudo. Consequentemente, os dados obtidos não podem ser generalizados para abranger todas as organizações portuguesas com SGC certificados pela NP 4552.

Outra limitação a ser considerada é o facto de a análise se ter baseado numa única resposta de cada organização, o que aumenta a possibilidade de viés devido à perspetiva singular do respondente.

A investigação realizada no âmbito desta dissertação de mestrado abriu perspectivas para investigações futuras. Desde logo, as limitações identificadas no estudo de investigação apresentado anteriormente servem como ponto de partida para a formulação de propostas de investigação adicionais. Dada a recentidade da NP 4552 e o número reduzido de organizações certificadas até ao momento, sugere-se que os resultados deste estudo sejam confirmados em investigações futuras.

Além disso, para futuras pesquisas, propõe-se a análise das medidas de conciliação implementadas pelas organizações como resultado da adoção e certificação do SGC, pela NP 4552. Esta análise poderá ser conduzida considerando o tipo de medidas adotadas, o setor de atividade das organizações e o tamanho das mesmas.

Por outro lado, sugere-se a análise do impacto da implementação dessas medidas nas taxas de absentismo e na satisfação dos trabalhadores. Uma vez que este estudo se baseou em respostas individuais de uma única pessoa por organização, recomenda-se que pesquisas futuras alarguem o alcance do inquérito para incluir outras partes interessadas, nomeadamente os próprios trabalhadores, que são os beneficiários das políticas de conciliação. Isto pode contribuir para melhorar a fiabilidade dos dados e proporcionar uma visão mais abrangente dos efeitos das medidas de conciliação.

Adicionalmente, considera-se importante que investigações futuras adotem uma abordagem longitudinal, permitindo uma avaliação mais precisa dos benefícios e obstáculos ao longo do tempo. Isto é particularmente relevante, uma vez que as organizações recém-certificadas podem levar algum tempo a perceber os impactos reais da certificação e das medidas implementadas.

Em resumo, a pesquisa realizada nesta dissertação de mestrado representa um primeiro passo importante na compreensão da conciliação entre vida profissional e pessoal no contexto da NP 4552. No entanto, há várias oportunidades para investigações futuras que podem expandir e aprofundar o nosso conhecimento sobre este tema crucial.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, S. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work–Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787–810.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00190-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00190-3)
- APCER. (n.d.). *NP 4552 Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal*. Retrieved April 13, 2023, from <https://apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/729/np-4552>
- Aydın, E., & Azizoğlu, Ö. (2022). *A new term for an existing concept: quiet quitting-a self- determination perspective*.
- Bedeian, A. G., Burke, B. G., & Moffett, R. G. (1988). Outcomes of Work-Family Conflict Among Married Male and Female Professionals. *Journal of Management*, 14(3), 475–491.
<https://doi.org/10.1177/014920638801400310>
- Bhuiyan, N., & Alam, N. (2005). An investigation into issues related to the latest version of iso 9000. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(2), 199–213.
<https://doi.org/10.1080/14783360500054343>
- Boiral, O. (2012). ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review. *Quality Management Journal*, 19(3), 16–37. <https://doi.org/10.1080/10686967.2012.11918071>
- Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of Global Health*, 13, 03014. <https://doi.org/10.7189/jogh.13.03014>
- Branco. (2008). *O Movimento da Qualidade em Portugal: O Contributo da Gestão da Qualidade para a Gestão Global das Organizações* (Grupo Editorial Vida Económica, Ed.; 1st ed., Vol. 1).
- Bürger, B., & Nachreiner, F. (2018). Individual and organizational consequences of employee-determined flexibility in shift schedules of police patrols. *Police Practice and Research*, 19(3), 284–303.
<https://doi.org/10.1080/15614263.2017.1419130>
- Chawla, N., MacGowan, R. L., Gabriel, A. S., & Podsakoff, N. P. (2020). Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 19–39. <https://doi.org/10.1037/apl0000423>
- Chen, Q., Chen, M., Lo, C. K. M., Chan, K. L., & Ip, P. (2022). Stress in Balancing Work and Family among Working Parents in Hong Kong. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5589. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095589>
- Choudhury, P. (Raj), Foroughi, C., & Larson, B. (2021). The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>

- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- CITE. (2019). Guia Prático para a implementação e certificação da NP 4552:2016 - Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal. In *Rede Portuguesa para a Responsabilidade Social das Organizações*.
- Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students: Vol. 2nd ed.* Palgrave Macmillan.
- <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=edsebk&AN=101433&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site>
- Corbett, C. J., Luca, A. M. , & P., & Pan, J.-N. (2003). Global Perspectives on Global Standards: a 15-economy Survey on ISO 9000 and ISO14000. *ISO Management Systems Journal*, 31–40.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática* (Almedina, Ed.; 2ª).
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-Life ‘Balance’ in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4), 379–393. <https://doi.org/10.1177/0001699306071680>
- Dagnino, E. (2020). “Working Anytime, Anywhere” and Working Time Provisions. Insights from the Italian Regulation of Smart Working and the Right to Disconnect. *E-JOURNAL OF INTERNATIONAL AND COMPARATIVE LABOUR STUDIES*, 9(3), 6–23.
- Darouei, M., & Pluut, H. (2021). Work from home today for a better tomorrow! How working from home influences work-family conflict and employees’ start of the next workday. *Stress and Health*, 37(5), 986–999. <https://doi.org/10.1002/smi.3053>
- De-La-calle-durán, M. C., & Rodríguez-Sánchez, J. L. (2021). Employee engagement and wellbeing in times of covid-19: A proposal of the 5cs model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>
- De-la-Calle-Durán, M.-C., & Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2021). Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19: A Proposal of the 5Cs Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5470. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>
- Delanoëije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795–808. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1774557>

- del Castillo-Peces, C., Mercado-Idoeta, C., Prado-Roman, M., & del Castillo-Feito, C. (2018). The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.02.002>
- Diretiva (UE) 2019/1158 do Parlamento Europeu e do Conselho de 20 de junho de 2019, Jornal Oficial da União Europeia L 188/79 (2019). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158&from=PT>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>
- Erdirencelebi, M., Çini, M. A., Erturk, E., & Baykal, E. (2022). Work-Life Conflict Experienced By Turkish Women Managers During The Covid-19 Pandemic: A Qualitative Research. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 22(3), 271–271–285. <https://doi.org/10.21121/eab.1048356>
- Eurofound. (2022, December 12). *Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar*. <https://www.eurofound.europa.eu/pt/topic/work-life-balance>
- Fabrellas, A. (2022). How to ensure workers well-being in the digital age? *IDP Revista de Internet Derecho y Política*, 35, 1–15. <https://doi.org/10.7238/idp.v0i35.392944>
- Ferreira, M. P. J., & Carreira, P. M. R. (2019). The influence of work flexibility on organizational commitment and on turnover: a study with higher education student workers in Portugal. *International Journal on Working Conditions*, 18, 145–169. <https://doi.org/10.25762/27b3-dj51>
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 325–335. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00652.x>
- Gotzamani, K. (2010). Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(6), 687–687–704. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.483101>
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 907. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>
- Guler, I., Guillén, M. F., & Macpherson, J. M. (2002). Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 207–232. <https://doi.org/10.2307/3094804>

- ILO. (2021). *Addendum to the 2020 Report of the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations* (International Labour Organization, Ed.). www.ilo.org/publns
- IPAC. (2023). *Base de Dados Nacional - Sistemas de Gestão Certificados*.
http://www.ipac.pt/pesquisa/pesq_empcertif.asp
- IPQ. (2016). *NP 4552 - Sistema de Gestão de Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoa*.
- IPQ. (2022). *NP 4552 - Sistema de Gestão de Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal*.
- Jayasingam, S., Lee, S. T., & Mohd Zain, K. N. (2021). Demystifying the life domain in work-life balance: A Malaysian perspective. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01403-5>
- Kalyar, M. N., Rafi, N., & Kalyar, A. N. (2013). Factors Affecting Corporate Social Responsibility: An Empirical Study. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(4), 495–505. <https://doi.org/10.1002/sres.2134>
- 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), 97-97–112.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Kibozi, S. C., & Michael, F. (2018). Nexus between work-life balance practices and affective organisational commitment: the mediating role of transformational leadership style. *Business Management Review (BMR)*, 21(1), 60-60–73.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=132905533&site=eds-live>
- Kim, J. (2020). Workplace Flexibility and Parent–Child Interactions Among Working Parents in the U.S. *Social Indicators Research*, 151(2), 427–469. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2032-y>
- Kurowska, A. (2020). Gendered Effects of Home-Based Work on Parents’ Capability to Balance Work with Non-work: Two Countries with Different Models of Division of Labour Compared. *Social Indicators Research*, 151(2), 405–425. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2034-9>
- Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods* (SAGE Publications, Ed.; P. Lavras). SAGE Publications, Inc.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=edsebk&AN=474384&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site>
- Loureiro, P., & Cardoso, C. C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos Polytechnical Studies Review*, VI, 221–238.
- Lundmark, E., & Westelius, A. (2006). Effects of Quality Management According to ISO 9000: A Swedish Study of the Transit to ISO 9000:2000. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(8), 1021-1021–1042. <https://doi.org/10.1080/14783360600748000>

- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (Editora Atlas SA, Ed.; 5th ed.).
- Maroco, J. (2010). *Análise estatística - Com utilização de SPSS* (L. Sílabo, Ed.; 3ª).
- Nações Unidas. (2015). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. <https://unric.org/pt/Objetivos-de-Desenvolvimento-Sustentavel/>
- Nova School of Business and Economics. (2018). *Desafios à conciliação-trabalho - Um estudo da Confederação Empresarial de Portugal*. https://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf
- OCDE. (2017). *How's Life? 2017*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9870c393-en>
- Oliveira, E. (2015). *Promoção dos valores de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar*. Universidade Portucalense e Infante D. Henrique.
- Omar, M., & Zakaria, A. (2015). Conceptualising Work-Life Balance; Extension of Work-Family Balance. *Advanced Science Letters*, 21, 2155–2158. <https://doi.org/10.1166/asl.2015.6240>
- ONU. (2023, January 22). *Relatório sobre expediente, tempo laboral e novos regimes cita Brasil e Portugal*.
- O'Rourke, G. A. (2021). Workplace strategy: a new workplace model. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(4), 554–566. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12288>
- Passmore, C., Dobbie, A. E., Parchman, M. , & Tysinger, J. (2002). *Guidelines for constructing a survey* (Family Medicine, Ed.).
- Poelmans, S., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work–family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14(4), 409–431. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.10.003>
- Prajogo, D. I. (2011). The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 78–100. <https://doi.org/10.1108/01443571111098753>
- Prakash, V. (2018). Work-life Balance: Perceptions of the Non-work Domain. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 7(2), 97–108. <https://doi.org/10.1177/2277975218769505>
- Qi, G., Zeng, S., Yin, H., & Lin, H. (2013). ISO and OHSAS certifications. *Management Decision*, 51(10), 1983–2005. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2011-0431>
- Rede Portuguesa para a Responsabilidade Social das Organizações. (2019). *Guia prático para a implementação e certificação da NP 4552:2016 – Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal*. Rede Portuguesa para a Responsabilidade Social das Organizações. www.cite.gov.pt

- Rezaei, A. R., Çelik, T., & Baalousha, Y. (2011). Performance measurement in a quality management system. *Scientia Iranica*, 18(3), 742–752. <https://doi.org/10.1016/J.SCIENT.2011.05.021>
- Sampaio P. (2008). *Estudo do fenómeno ISO 9000: origens, motivações, consequências e perspectivas*. Universidade do Minho.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Guimarães Rodrigues, A. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 38–58. <https://doi.org/10.1108/02656710910924161>
- Santos, G., & Millán, A. L. (2013). Motivation and benefits of implementation and certification according iso 9001 - The portuguese experience. *International Journal for Quality Research*, 7(1), 71-71–86. <https://doaj.org/article/7b83338a104e4e8181e0d4bb9295dd9e>
- Sá, P. M. e, & Hamid, F. (2016). Conciliação trabalho/família em organizações de excelência. In *Revista Brasileira de Orientação Profissional* (Vol. 17, Issue 1). Associação Brasileira de Orientadores Profissionais. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902016000100009&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (Pearson, Ed.; 6th ed.).
- Scheyett, A. (2022). Quiet Quitting. *Social Work*, 68(1), 5–7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- Sedoughi, Z., Sadeghi, M., Shahraki, S. K., Anari, S. H. S., & Amiresmaili, M. (2016). The Relation of Work, Family Balance, and Life Quality of Nurses Working at Teaching Hospitals of Kerman-Iran. *Bali Medical Journal*, 5(1), 124. <https://doi.org/10.15562/bmj.v5i1.280>
- Semlali, S., & Hassi, A. (2016). Work–life balance: how can we help women IT professionals in Morocco? *Journal of Global Responsibility*, 7(2), 210–225. <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2016-0017>
- Valmohammadi, C. (2011). Investigating corporate social responsibility practices in Iranian organizations: an ISO 26000 perspective. *Business Strategy Series*, 12(5), 257–263. <https://doi.org/10.1108/17515631111166898>
- White, G. R. T., Samson, P., Rowland-Jones, R., & Thomas, A. J. (2009). The implementation of a quality management system in the not-for-profit sector. *The TQM Journal*, 21(3), 273–283. <https://doi.org/10.1108/17542730910953040>
- XXI Governo, P. 3 em L. 2018-2019. (2018). *3 em linha – Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar (2018-2019) promovido pelo XXI GOVERNO – República Portuguesa, em 2018*. Portal do Governo: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAB%2bLCAAAAAAABAAzsz CxBAC2t1M6BAAAAA%3d%3d>

XXII Governo. (2019). *Programa do XXII Governo Constitucional 2019-2023*.

[https://www.portugal.gov.pt/download-](https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAAB%2bLCAAAAAAABACzsDA1AQB5jSa9BAAAAA%3d%3d)

[ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAAB%2bLCAAAAAAABACzsDA1AQB5jSa9BAAAAA%3d%3d](https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAAB%2bLCAAAAAAABACzsDA1AQB5jSa9BAAAAA%3d%3d)

XXIII Governo. (2023). *Agenda do Trabalho Digno - saiba tudo o que vai mudar*.

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=agenda-do-trabalho-digno-saiba-tudo-o-que-vai-mudar#4>

Zaramdini, W. (2007). An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(5), 472–491.

<https://doi.org/10.1108/02656710710748358>

APÊNDICES DO CAPÍTULO V

A. Questionário enviado às organizações certificadas pela NP 4552

O presente questionário insere-se no âmbito da investigação para a Dissertação de Mestrado em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Politécnico do Porto.

A Dissertação pretende levar a cabo um estudo, com abrangência nacional, que permita fazer um diagnóstico sobre motivações, vantagens e barreiras decorrentes da implementação da NP 4552 - Sistema de Gestão da Conciliação; tendo como população-alvo todas as organizações certificadas pela NP 4552.

Os dados recolhidos servem apenas para fins científicos pelo que toda a informação recolhida será confidencial e analisada no seu agregado.

O questionário encontra-se dividido em 5 secções:

- Dados gerais da organização;
- Motivações para a implementação e certificação da NP 4552;
- Benefícios decorrentes da implementação e certificação da NP 4552;
- Barreiras/obstáculos sentidos na implementação e certificação da NP 4552;
- Satisfação global com a implementação e certificação da NP 4552.

Agradeço, desde já, a inestimável colaboração! Encontro-me disponível para qualquer esclarecimento adicional. Para tal, envie as suas questões para Teresa Macedo, através do e-mail 8210280@estg.ipp.pt.

A resposta demora cerca de 5 minutos

1. Declaração de consentimento

Declaro, por este meio, ter tomado conhecimento do tratamento dos dados da organização que represento, contidos neste questionário com a estrita finalidade de recolha e integração numa base de dados para posterior tratamento estatístico, e apenas durante o período de tempo necessário, no âmbito da conclusão da Dissertação de Mestrado de Teresa Macedo, contactável através de 8210280@estg.ipp.pt. As respostas serão confidenciais e a análise resultante do tratamento de dados será global, não sendo possível identificar qualquer resposta de forma individualizada.

2. Setor de Atividade Económica

- Atividades financeiras e de seguros
- Transportes e armazenagem
- Alojamento, restauração e similares
- Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Atividades imobiliárias
- Indústrias transformadoras
- Educação
- Construção
- Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória
- Atividades de informação e de comunicação
- Comércio por grosso e a retalho;
- Eletricidade, gás e água
- Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
- Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- Atividades de saúde e apoio social
- Nenhuma das anteriores

3. Se se enquadra noutro(s) Setor(es) de Atividade Económica, por favor, descreva aqui:

4. Sector de Atividade

- Setor Público
- Setor Privado

5. Distrito

6. Número de Trabalhadores

- < 10 trabalhadores
- 10 - 50 trabalhadores
- 51 - 250 trabalhadores

> 250 trabalhadores

7. Certificação(ões) ou acreditação(ões), para além da certificação do Sistema de Gestão da Conciliação, pela NP 4552

ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade

ISO 14001 - Sistema de Gestão Ambiental

ISO/IEC 27001 – Sistemas de Gestão da Segurança da Informação

ISO 45001 - Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional

ISO 50001 - Sistema de Gestão de Energia

ISO 20000 - Sistema de Gestão de Tecnologias de Informação

ISO 55001 - Sistema de Gestão de Ativos

ISO 14298 - Sistema de Gestão de Impressão de Segurança para Gráficas

ISO 22000 - Sistema de Gestão da Segurança Alimentar

NP EN ISO/IEC 17025 - Requisitos gerais para a competência de laboratórios de ensaio e calibração

NP ISO/IEC 20000-1 – Sistema de Gestão de Serviços

NP 4469 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

NP 4457 - Sistemas de Gestão IDI

SA 8000 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

Não é certificada e/ou acreditada por outro(s) referencial (ais) normativo(s).

8. Se é Certificado ou Acreditado por outro normativo, para além dos anteriormente elencados, por favor, descreva aqui:

9. Função desempenhada

Gestor/a de Topo

Responsável de Sistema de Gestão

Nenhuma das anteriores

10. Se desempenha outra função para além das identificadas anteriormente, por favor, descreva aqui:

11.A organização aderiu ao Pacto de Conciliação, no âmbito do Programa 3 em Linha promovido pelo Governo?

Sim

Não

12.Identifique a principal motivação (1ª motivação) para a implementação e certificação do seu Sistema de Gestão da Conciliação:*

Melhoria da imagem da organização.

Aumento da satisfação das partes interessadas.

Aumento da qualidade de vida das partes interessadas.

Reconhecimento da organização como entidade promotora da Conciliação por entidade independente e acreditada.

Alinhamento com a cultura organizacional

Melhoria do desempenho.

Melhoria de procedimentos internos.

13.Identifique a 2ª principal motivação para a implementação e certificação do seu Sistema de Gestão da Conciliação:*

Melhoria da imagem da organização.

Aumento da satisfação das partes interessadas.

Aumento da qualidade de vida das partes interessadas.

Reconhecimento da organização como entidade promotora da Conciliação por entidade independente e acreditada.

Alinhamento com a cultura organizacional

Melhoria do desempenho.

Melhoria de procedimentos internos.

14.Identifique a 3ª principal motivação para a implementação e certificação do seu Sistema de Gestão da Conciliação:*

Melhoria da imagem da organização.

- Aumento da satisfação das partes interessadas.
- Aumento da qualidade de vida das partes interessadas.
- Reconhecimento da organização como entidade promotora da Conciliação por entidade independente e acreditada.
- Alinhamento com a cultura organizacional
- Melhoria do desempenho.
- Melhoria de procedimentos internos.

15. Se houve algum outro motivo não descrito nas três anteriores questões, por favor, descreva aqui:

16. Em que medida concorda que a implementação e certificação do Sistema de Gestão da Conciliação lhe trouxe os seguintes benefícios: *

	Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
Melhoria da imagem organizacional.					
Maior satisfação das partes interessadas.					
Atração e retenção de talentos.					
Melhor identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização.					
Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal.					
Melhoria do ambiente de trabalho.					
Cumprimento das obrigações legais.					
Avaliação sistemática pela organização e pelos trabalhadores das políticas e práticas adotadas.					
Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço.					
Melhoria da produtividade.					
Redução de custos operacionais.					
Melhoria dos processos e procedimentos.					

17. Se houve algum outro benefício, por favor, descreva aqui:

18. Em que medida concorda que no processo de implementação e certificação do Sistema de Gestão da Conciliação sentiu os seguintes obstáculos/ barreiras. *

	Nada sentido	Pouco sentido	Sentido	Muito sentido	Extremamente sentido
Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação.					
Incompatibilidade com o modelo de negócio.					
Falta de receptividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas de trabalho.					
Falta do envolvimento da gestão de topo.					
Excesso de burocracia.					
Falta de conhecimento sobre como implementar a Norma.					
Custos de implementação e certificação.					

19. Se houve algum outro obstáculo/barreira, por favor, descreva aqui

20. Qual o grau de satisfação com a implementação e certificação do Sistema de Gestão da Conciliação, segundo a NP 4552, em que 1 representa "Nada Satisfeito" e 10 "Muito Satisfeito"? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada satisfeito											Muito satisfeito

* Resposta obrigatória

B. Email enviado às organizações certificadas pela NP 4552

Exmos./as Srs./as

Bom dia

O meu nome é Teresa Macedo e encontro-me a desenvolver uma Dissertação sobre o tema: “Motivações, benefícios e obstáculos decorrentes da implementação e certificação da NP 4552”, no âmbito da Tese de Mestrado em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Politécnico do Porto.

Desta forma, desenvolvi um Questionário on-line, tendo como população alvo todas as organizações certificadas pela NP 4552 - Sistema de Gestão da Conciliação.

O questionário encontra-se dividido em 5 secções:

- Dados gerais da organização;
- Motivações para a implementação e certificação da NP 4552;
- Benefícios decorrentes da implementação e certificação da NP 4552;
- Barreiras/obstáculos sentidos na implementação e certificação da NP 4552;
- Satisfação global com a implementação e certificação da NP 4552.

Muito agradeço a V/ inestimável colaboração no preenchimento do seguinte questionário: <https://forms.office.com/e/5Pwct1SwzJ>, até ao próximo dia 14 de julho.

Os dados recolhidos servem apenas para fins científicos, pelo que toda a informação recolhida será confidencial e analisada no seu agregado.

Encontro-me disponível para qualquer esclarecimento adicional. Para tal, envie as suas questões para Teresa Macedo, através do e-mail 8210280@estg.ipp.pt.

Apresento os meus melhores cumprimentos,

Teresa Macedo

C. Testes auxiliares

- **Hipótese 3: Os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552 são diferentes consoante o setor de atividade.**

Pressuposto de normalidade de distribuição

Para testar a normalidade de distribuição usou-se o teste de Shapiro-Wilk pois as amostras têm dimensão inferior a 50. Todos os valores de significância obtidos são inferiores a .05, pelo que se rejeitou a hipótese de normalidade de distribuição.

Tabela – Testes de Shapiro-Wilk

	Set Atividade	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Melhoria da imagem organizacional	Setor Público	,348	24	,000	,727	24	,000
	Setor Privado	,348	21	,000	,640	21	,000
Maior satisfação das partes interessadas	Setor Público	,369	24	,000	,717	24	,000
	Setor Privado	,432	21	,000	,618	21	,000
Atração e retenção de talentos	Setor Público	,251	24	,000	,857	24	,003
	Setor Privado	,392	21	,000	,685	21	,000
Melhor Identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização	Setor Público	,291	24	,000	,762	24	,000
	Setor Privado	,307	21	,000	,739	21	,000
Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal	Setor Público	,239	24	,001	,800	24	,000
	Setor Privado	,280	21	,000	,742	21	,000
Melhoria do ambiente de trabalho	Setor Público	,347	24	,000	,752	24	,000
	Setor Privado	,331	21	,000	,785	21	,000
Cumprimento das obrigações legais	Setor Público	,258	24	,000	,894	24	,016
	Setor Privado	,237	21	,003	,853	21	,005
Avaliação sistemática pela organização e pelos trabalhadores das políticas e práticas adotadas	Setor Público	,303	24	,000	,750	24	,000
	Setor Privado	,362	21	,000	,727	21	,000
Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço	Setor Público	,195	24	,019	,912	24	,039
	Setor Privado	,234	21	,004	,871	21	,010
Melhoria da produtividade da organização	Setor Público	,330	24	,000	,818	24	,001
	Setor Privado	,339	21	,000	,802	21	,001
Redução de custos operacionais	Setor Público	,271	24	,000	,869	24	,005
	Setor Privado	,241	21	,002	,907	21	,048
Melhoria dos processos e procedimentos	Setor Público	,293	24	,000	,857	24	,003
	Setor Privado	,362	21	,000	,777	21	,000

Pressuposto de homogeneidade de variância

Para testar a homogeneidade de variâncias usou-se o teste Levene. Todos os valores de significância obtidos são superiores a .05, pelo que se não se rejeitou a hipótese de homogeneidade de variâncias.

Tabela – Teste de Levene

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
Melhoria da imagem organizacional	Equal variances assumed	,000	,983
	Equal variances not assumed		
Maior satisfação das partes interessadas	Equal variances assumed	,002	,963
	Equal variances not assumed		
Atração e retenção de talentos	Equal variances assumed	,077	,783
	Equal variances not assumed		
Melhor Identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização	Equal variances assumed	,149	,702
	Equal variances not assumed		
Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal	Equal variances assumed	,382	,540
	Equal variances not assumed		
Melhoria do ambiente de trabalho	Equal variances assumed	,003	,953
	Equal variances not assumed		
Cumprimento das obrigações legais	Equal variances assumed	,653	,423
	Equal variances not assumed		
Avaliação sistemática pela organização e pelos trabalhadores das políticas e práticas adotadas	Equal variances assumed	,189	,666
	Equal variances not assumed		
Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço	Equal variances assumed	,074	,786
	Equal variances not assumed		
Melhoria da produtividade da organização	Equal variances assumed	,483	,491
	Equal variances not assumed		
Redução de custos operacionais	Equal variances assumed	,217	,643
	Equal variances not assumed		
Melhoria dos processos e procedimentos	Equal variances assumed	,170	,682
	Equal variances not assumed		

- **Hipótese 4: Os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante a dimensão da organização.**

Pressuposto de normalidade de distribuição

Para testar a normalidade de distribuição usou-se o teste de Shapiro-Wilk pois as amostras têm dimensão inferior a 50. Todos os valores de significância obtidos são inferiores a .05, pelo que se rejeitou a hipótese de normalidade de distribuição.

Tabela – Teste de Shapiro-Wilk

	MPME_GE	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Melhoria da imagem organizacional	Micro e PME	,367	25	,000	,634	25	,000
	Grandes empresas	,298	20	,000	,744	20	,000
Maior satisfação das partes interessadas	Micro e PME	,396	25	,000	,671	25	,000
	Grandes empresas	,350	20	,000	,736	20	,000
Atração e retenção de talentos	Micro e PME	,262	25	,000	,811	25	,000
	Grandes empresas	,349	20	,000	,796	20	,001
Melhor Identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização	Micro e PME	,325	25	,000	,744	25	,000
	Grandes empresas	,324	20	,000	,744	20	,000
Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal	Micro e PME	,257	25	,000	,757	25	,000
	Grandes empresas	,276	20	,000	,780	20	,000
Melhoria do ambiente de trabalho	Micro e PME	,260	25	,000	,850	25	,002
	Grandes empresas	,487	20	,000	,495	20	,000
Cumprimento das obrigações legais	Micro e PME	,191	25	,019	,895	25	,014
	Grandes empresas	,238	20	,004	,882	20	,019
Avaliação sistemática pela organização e pelos trabalhadores das políticas e práticas adotadas	Micro e PME	,272	25	,000	,751	25	,000
	Grandes empresas	,399	20	,000	,695	20	,000
Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço	Micro e PME	,201	25	,011	,904	25	,023
	Grandes empresas	,245	20	,003	,851	20	,005
Melhoria da produtividade da organização	Micro e PME	,259	25	,000	,861	25	,003
	Grandes empresas	,450	20	,000	,583	20	,000
Redução de custos operacionais	Micro e PME	,259	25	,000	,899	25	,018
	Grandes empresas	,325	20	,000	,832	20	,003
Melhoria dos processos e procedimentos	Micro e PME	,280	25	,000	,866	25	,004
	Grandes empresas	,402	20	,000	,727	20	,000

Pressuposto de homogeneidade de variância

Para testar a homogeneidade de variâncias usou-se o teste Levene. Todos os valores de significância obtidos são superiores a .05, pelo que se não se rejeitou a hipótese de homogeneidade de variâncias.

Tabela – Teste de Levene

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Melhoria da imagem organizacional	Based on Mean	0,000	1	43	0,983
Maior satisfação das partes interessadas	Based on Mean	0,002	1	43	0,963
Atração e retenção de talentos	Based on Mean	0,077	1	43	0,783
Melhor identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização	Based on Mean	0,149	1	43	0,702
Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal	Based on Mean	0,382	1	43	0,540
Melhoria do ambiente de trabalho	Based on Mean	0,003	1	43	0,953
Cumprimento das obrigações legais	Based on Mean	0,653	1	43	0,423
Avaliação sistemática pela organização e pelos trabalhadores das políticas e práticas adotadas	Based on Mean	0,189	1	43	0,666
Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço	Based on Mean	0,074	1	43	0,786
Melhoria da produtividade da organização	Based on Mean	0,483	1	43	0,491
Redução de custos operacionais	Based on Mean	0,217	1	43	0,643
Melhoria dos processos e procedimentos	Based on Mean	0,170	1	43	0,682

- **Hipótese 5: Existe uma relação entre os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e a implementação e certificação de outros Sistemas de Gestão por parte das organizações.**

Pressuposto de normalidade de distribuição

Para testar a normalidade de distribuição usou-se o teste de Shapiro-Wilk pois as amostras têm dimensão inferior a 50. Quase todos os valores de significância obtidos, em ambas as amostras, são inferiores a .05, pelo que se rejeitou a hipótese de normalidade de distribuição.

Tabela – Testes de Shapiro-Wilk

Certificação	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
Melhoria da imagem organizacional	Só com 4552	,303	13	,002	,778	13	,004
	Outras certificações	,354	32	,000	,637	32	,000
Maior satisfação das partes interessadas	Só com 4552	,352	13	,000	,646	13	,000
	Outras certificações	,318	32	,000	,739	32	,000
Atração e retenção de talentos	Só com 4552	,246	13	,031	,841	13	,022
	Outras certificações	,299	32	,000	,835	32	,000
Melhor identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização	Só com 4552	,331	13	,000	,750	13	,002
	Outras certificações	,293	32	,000	,749	32	,000
Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal	Só com 4552	,218	13	,091	,827	13	,015
	Outras certificações	,250	32	,000	,810	32	,000
Melhoria do ambiente de trabalho	Só com 4552	,378	13	,000	,733	13	,001
	Outras certificações	,316	32	,000	,819	32	,000
Cumprimento das obrigações legais	Só com 4552	,272	13	,009	,890	13	,097
	Outras certificações	,195	32	,003	,869	32	,001
Avaliação sistemática pela organização e pelos trabalhadores das políticas e práticas adotadas	Só com 4552	,378	13	,000	,733	13	,001
	Outras certificações	,285	32	,000	,734	32	,000
Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço	Só com 4552	,229	13	,061	,897	13	,122
	Outras certificações	,199	32	,002	,900	32	,006
Melhoria da produtividade da organização	Só com 4552	,348	13	,000	,753	13	,002
	Outras certificações	,314	32	,000	,837	32	,000
Redução de custos operacionais	Só com 4552	,266	13	,012	,889	13	,095
	Outras certificações	,281	32	,000	,876	32	,002
Melhoria dos processos e procedimentos	Só com 4552	,229	13	,061	,897	13	,122
	Outras certificações	,358	32	,000	,774	32	,000

Pressuposto de homogeneidade de variâncias

Para testar a homogeneidade de variâncias usou-se o teste Levene. Todos os valores de significância obtidos são superiores a .05, pelo que se não se rejeitou a hipótese de homogeneidade de variâncias.

Tabela – Teste de Levene

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Melhoria da imagem organizacional	Based on Mean	,425	1	43	,518
Maior satisfação das partes interessadas	Based on Mean	,963	1	43	,332
Atração e retenção de talentos	Based on Mean	,693	1	43	,410
Melhor identificação das necessidades de conciliação dos trabalhadores na organização	Based on Mean	,155	1	43	,695
Redução dos conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal	Based on Mean	3,753	1	43	,059
Melhoria do ambiente de trabalho	Based on Mean	,257	1	43	,615
Cumprimento das obrigações legais	Based on Mean	,196	1	43	,660
Avaliação sistemática pela organização e pelos trabalhadores das políticas e práticas adotadas	Based on Mean	1,275	1	43	,265
Melhoria da qualidade do produto e/ou serviço	Based on Mean	,168	1	43	,684
Melhoria da produtividade da organização	Based on Mean	,333	1	43	,567
Redução de custos operacionais	Based on Mean	2,648	1	43	,111
Melhoria dos processos e procedimentos	Based on Mean	1,708	1	43	,198

- **Hipótese 6: Existe uma relação entre os benefícios (percecionados) da implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e o nível de satisfação global com a implementação da Norma.**

Pressuposto de normalidade de distribuição

Para testar a normalidade de distribuição usou-se o teste de Shapiro-Wilk pois a amostra tem dimensão inferior a 50. O valor de significância obtido para a variável “nível de satisfação global com a implementação da Norma” é inferior a .05, pelo que se rejeitou a hipótese de normalidade de distribuição.

Tabela – Teste de Shapiro-Wilk

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Qual o grau de satisfação com a implementação e certificação segundo a NP 4552	,204	45	,000	,902	45	,001

- **Hipótese 7: Os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante o setor de atividade.**

Pressuposto de normalidade de distribuição

Para testar a normalidade de distribuição usou-se o teste de Shapiro-Wilk pois as amostras têm dimensão inferior a 50. Quase todos os valores de significância obtidos, em ambas as amostras, são inferiores a .05, pelo que se rejeitou a hipótese de normalidade de distribuição.

Tabela – Testes de Shapiro-Wilk

	Sector de Atividade	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação	Setor Público	,281	24	,000	,865	24	,004
	Setor Privado	,227	21	,006	,912	21	,059
Incompatibilidade com o modelo de negócio	Setor Público	,233	24	,002	,835	24	,001
	Setor Privado	,270	21	,000	,801	21	,001
Falta de receptividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas	Setor Público	,354	24	,000	,773	24	,000
	Setor Privado	,213	21	,014	,856	21	,005
Falta do envolvimento da gestão de topo/intermédia	Setor Público	,281	24	,000	,808	24	,000
	Setor Privado	,377	21	,000	,695	21	,000
Excesso de burocracia	Setor Público	,240	24	,001	,894	24	,016
	Setor Privado	,245	21	,002	,875	21	,012
Falta de conhecimento sobre como implementar a Norma	Setor Público	,237	24	,001	,902	24	,024
	Setor Privado	,268	21	,000	,853	21	,005
Custos de implementação e certificação	Setor Público	,206	24	,010	,914	24	,044
	Setor Privado	,315	21	,000	,833	21	,002

Pressuposto de homogeneidade de variâncias

Para testar a homogeneidade de variâncias usou-se o teste Levene. Os valores de significância obtidos nas questões “Falta de receptividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas” e “Falta de conhecimento sobre como implementar a Norma”, são inferiores a .50, pelo que se rejeitou a hipótese de homogeneidade de variâncias. Nas restantes questões, os valores de significância obtidos são todos superiores a .50, pelo que se não se rejeitou a hipótese de homogeneidade de variâncias.

Tabela – Teste de Levene

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação	Based on Mean	1,229	1	43	0,274
Incompatibilidade com o modelo de negócio	Based on Mean	0,936	1	43	0,339
Falta de receptividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas	Based on Mean	5,417	1	43	0,025
Falta do envolvimento da gestão de topo/intermédia	Based on Mean	1,496	1	43	0,228
Excesso de burocracia	Based on Mean	0,512	1	43	0,478
Falta de conhecimento sobre como implementar a Norma	Based on Mean	5,441	1	43	0,024
Custos de implementação e certificação	Based on Mean	0,807	1	43	0,374

- **Hipótese 8: Os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, são diferentes consoante a dimensão da organização.**

Pressuposto de normalidade de distribuição

Para testar a normalidade de distribuição usou-se o teste de Shapiro-Wilk pois as amostras têm dimensão inferior a 50. Todos os valores de significância obtidos, em ambas as amostras, são inferiores a .05, pelo que se rejeitou a hipótese de normalidade de distribuição.

Tabela – Testes de Shapiro-Wilk

	MPME_GE	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação	Micro e PME	,251	25	,000	,883	25	,008
	Grandes empresas	,288	20	,000	,860	20	,008
Incompatibilidade com o modelo de negócio	Micro e PME	,290	25	,000	,799	25	,000
	Grandes empresas	,250	20	,002	,849	20	,005
Falta de receptividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas	Micro e PME	,220	25	,003	,846	25	,001
	Grandes empresas	,327	20	,000	,828	20	,002
Falta do envolvimento da gestão de topo/intermédia	Micro e PME	,324	25	,000	,742	25	,000
	Grandes empresas	,326	20	,000	,760	20	,000
Excesso de burocracia	Micro e PME	,229	25	,002	,895	25	,014
	Grandes empresas	,227	20	,008	,879	20	,017
Falta de conhecimento sobre como implementar a Norma	Micro e PME	,204	25	,009	,899	25	,017
	Grandes empresas	,333	20	,000	,815	20	,001
Custos de implementação e certificação	Micro e PME	,215	25	,004	,883	25	,008
	Grandes empresas	,214	20	,017	,921	20	,102

Pressuposto de homogeneidade de variâncias

Para testar a homogeneidade de variâncias usou-se o teste Levene. Os valores de significância obtidos são superiores a .50, pelo que se não se rejeitou a hipótese de homogeneidade de variâncias.

Tabela – Teste de Levene

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação	Based on Mean	0,348	1	43	0,558
Incompatibilidade com o modelo de negócio	Based on Mean	0,632	1	43	0,431
Falta de receptividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas	Based on Mean	0,031	1	43	0,861
Falta do envolvimento da gestão de topo/intermédia	Based on Mean	0,029	1	43	0,865
Excesso de burocracia	Based on Mean	0,265	1	43	0,609
Falta de conhecimento sobre como implementar a Norma	Based on Mean	0,046	1	43	0,831
Custos de implementação e certificação	Based on Mean	0,348	1	43	0,558

- **Hipótese 9: Existe uma relação entre os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e a implementação e certificação de outros Sistemas de Gestão por parte das organizações.**

Para testar a normalidade de distribuição usou-se o teste de Shapiro-Wilk pois as amostras têm dimensão inferior a 50. Todos os valores de significância obtidos, em ambas as amostras, são inferiores a .05, pelo que se rejeitou a hipótese de normalidade de distribuição.

Tabela – Testes de Shapiro-Wilk

		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação	Só com 4552	0,307	13	0,001	0,856	13	0,035
	Outras certificações	0,204	32	0,002	0,901	32	0,006
Incompatibilidade com o modelo de negócio	Só com 4552	0,278	13	0,007	0,806	13	0,008
	Outras certificações	0,254	32	0,000	0,825	32	0,000
Falta de receptividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas	Só com 4552	0,233	13	0,053	0,825	13	0,014
	Outras certificações	0,270	32	0,000	0,844	32	0,000
Falta do envolvimento da gestão de topo/intermédia	Só com 4552	0,284	13	0,005	0,785	13	0,005
	Outras certificações	0,341	32	0,000	0,747	32	0,000
Excesso de burocracia	Só com 4552	0,314	13	0,001	0,851	13	0,030
	Outras certificações	0,307	32	0,000	0,843	32	0,000
Falta de conhecimento sobre como implementar a Norma	Só com 4552	0,266	13	0,013	0,816	13	0,011
	Outras certificações	0,237	32	0,000	0,879	32	0,002
Custos de implementação e certificação	Só com 4552	0,237	13	0,044	0,844	13	0,024
	Outras certificações	0,196	32	0,003	0,901	32	0,007

Pressuposto de homogeneidade de variâncias

Para testar a homogeneidade de variâncias usou-se o teste Levene. Os valores de significância obtidos são superiores a .50, pelo que se não se rejeitou a hipótese de homogeneidade de variâncias.

Tabela – Teste de Levene

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Falta de conhecimento na organização sobre os benefícios das medidas de Conciliação	Based on Mean	1,147	1	43	0,290
Incompatibilidade com o modelo de negócio	Based on Mean	1,129	1	43	0,294
Falta de receptividade por parte de alguns trabalhadores pela adoção de medidas de conciliação por parte de colegas	Based on Mean	0,826	1	43	0,369
Falta do envolvimento da gestão de topo/intermédia	Based on Mean	0,213	1	43	0,647
Excesso de burocracia	Based on Mean	0,189	1	43	0,666
Falta de conhecimento sobre como implementar a Norma	Based on Mean	0	1	43	0,990
Custos de implementação e certificação	Based on Mean	0,632	1	43	0,431

- **Hipótese 10: Existe uma relação entre os obstáculos (percecionados) na implementação e certificação do SGC, segundo a NP 4552, e o nível de satisfação global com a implementação da Norma.**

Pressuposto de normalidade de distribuição

Para testar a normalidade de distribuição usou-se o teste de Shapiro-Wilk pois a amostra tem dimensão inferior a 50. O valor de significância obtido para a variável “nível de satisfação global com a implementação da Norma” é inferior a .05, pelo que se rejeitou a hipótese de normalidade de distribuição.

Tabela – Testes de Shapiro-Wilk

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Qual o grau de satisfação com a implementação e certificação segundo a NP 4552	,204	45	,000	,902	45	,001