



GUIA PRÁTICO

para a implementação e certificação
da NP 4552:2016 - Sistema de Gestão
da Conciliação entre a Vida
Profissional, Familiar e Pessoal



Abril 2019



Rede Portuguesa para a Responsabilidade Social das Organizações



COMISSÃO PARA A IGUALDADE
NO TRABALHO E NO EMPREGO





Ficha Técnica:

Título: Guia Prático para a implementação e certificação da Norma Portuguesa 4552:2016

Autoria:

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego - CITE
Coordenação do Grupo de Igualdade de Género da REDE RSO PT

Membros:

Autoridade para as Condições do Trabalho - ACT
Associação Centro de Estudos de Economia Solidária do Atlântico - ACEESA
Associação Dianova Portugal - Intervenção em Toxicodependências e Desenvolvimento Social
Associação Portuguesa de Ética Empresarial - APEE - Coordenação da CT179
Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género - CIG
Centro de Estudos para a Intervenção Social - CESIS
Câmara Municipal Odiveelas - CMO
EDIT VALUE - Capital Humano
Instituto Português da Qualidade - IPQ
Questão de Igualdade - Associação para a Inovação
União Geral de Trabalhadores - UGT

Imagens: banco de imagens gratuitas

Local e data: CITE, 3 abril de 2019

Contactos:

REDE RSO PT - Website: rsopt.weebly.com - email: redersopt@gmail.com

CITE - Rua Américo Durão n.º 12-A – 1.º e 2.º pisos - Olaias – 1900-064 Lisboa - Portugal
www.cite.gov.pt | E-mail: geral@cite.pt | Linha Verde: 800 204 684 | Telefone: 215 954 000



A. INTRODUÇÃO

O Grupo de Igualdade de Género da Rede Portuguesa de Responsabilidade Social das Organizações (REDE RSO PT) pretende dar orientações para a implementação e certificação da Norma NP 4552:2016 "Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal - Requisitos", na aplicação nas diferentes organizações e a sua utilização no contexto da certificação.

Este Guia pretende que as organizações melhorem a sua atuação e que consigam definir com maior acuidade os requisitos de um sistema de gestão da conciliação com mais qualidade, permitindo aumentar o grau de satisfação dos seus trabalhadores e das suas trabalhadoras e das restantes partes interessadas, demonstrando a sua capacidade em definir políticas e boas práticas de conciliação, em sintonia com a sua missão estratégica.

B. POLÍTICAS PÚBLICAS EM MATÉRIA DE CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL

A conciliação da vida profissional, familiar e pessoal é uma das prioridades estabelecidas na Agenda do Mercado de Trabalho, nomeadamente no Programa 3 em Linha, que tem por objetivo promover um maior equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, como condição para uma efetiva igualdade entre mulheres e homens e que permita a realização de escolhas livres em todas as esferas da vida. A importância desse equilíbrio é reconhecida no Pilar Europeu dos Direitos Sociais como uma das condições justas de trabalho.

Conciliar melhor a vida profissional, pessoal e familiar favorece a diminuição do absentismo, o aumento da produtividade e a retenção de talento, contribuindo, também, para a sustentabilidade demográfica.

Trata-se de uma mudança cultural que exige convocar toda a sociedade e assumir um compromisso coletivo com medidas de impacto a curto, médio e longo prazo. Este Guia cumpre a medida 33 - Informar e sensibilizar até ao equilíbrio, do Eixo 4 - Conhecer para conciliar do Programa 3 em linha.

Este Guia é um instrumento facilitador para a dinamização das normas de conciliação, junto das diversas organizações.

A nível das políticas públicas de igualdade de género, constantes da Estratégia Nacional para a Igualdade e Não-Discriminação - Portugal + Igual (ENIND), há um compromisso na execução da medida 2.3.4. Criação e divulgação de instrumentos práticos para as organizações/empresas de promoção do objetivo da conciliação.



C. A QUEM SE DESTINA

Este Guia destina-se a todas as organizações do setor público, setor privado e setor da economia social, com ou sem fins lucrativos, independentemente da sua dimensão, personalidade jurídica e do setor de atividade.

D. QUAIS AS VANTAGENS PARA ORGANIZAÇÕES

- Contribuir para a mudança da cultura organizacional das organizações, integrando novos requisitos mais eficazes, em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal;
- Identificar as necessidades de conciliação das trabalhadoras e dos trabalhadores na organização;
- Reduzir os conflitos de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal;
- Criar um clima de bem-estar na organização;
- Melhorar a atuação e a reputação da organização, demonstrando os valores da organização com mais equidade e transparência no sistema de gestão da conciliação.

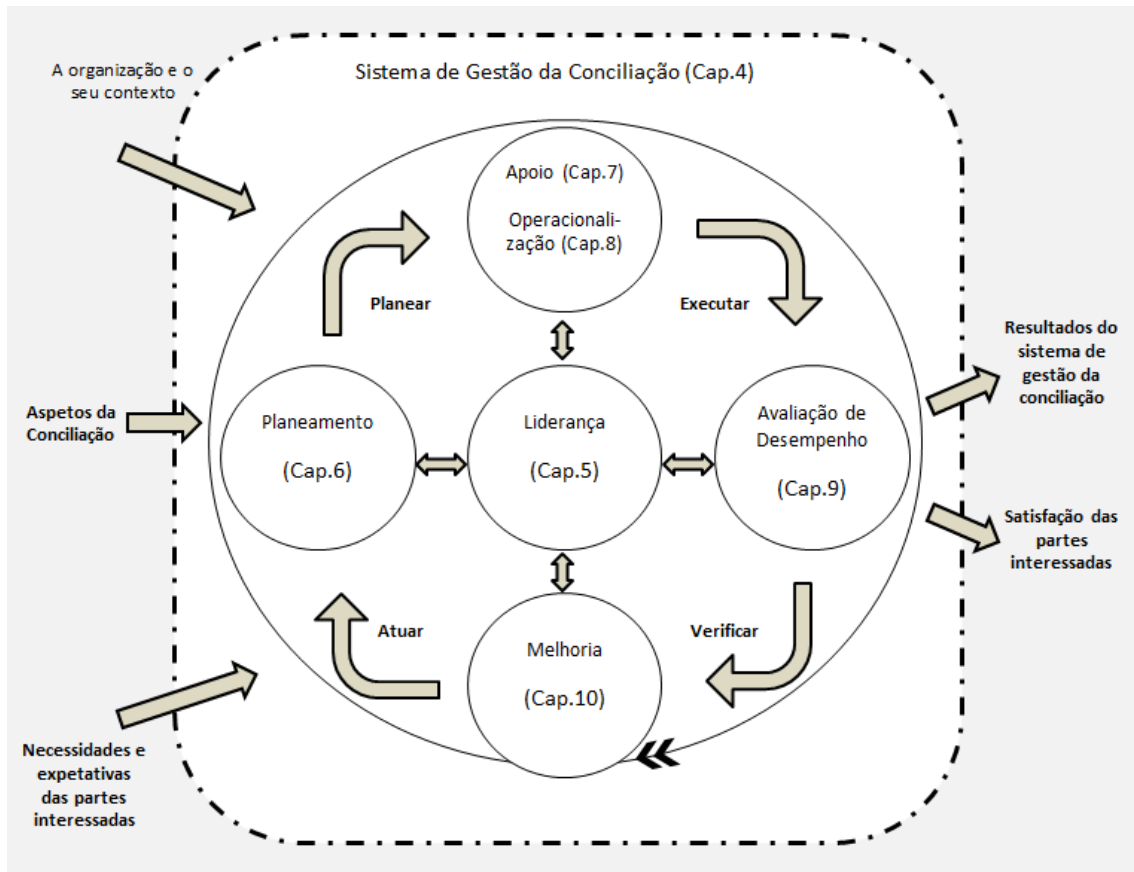
E. ORIENTAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO/CERTIFICAÇÃO DA NP 4552:2016

A Norma NP 4552:2016 “*Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal – Requisitos*” permite a uma Organização (pública ou privada independentemente da sua dimensão ou atividade desenvolvida) desenvolver e implementar políticas, práticas, objetivos, e ações coerentes, em matéria de conciliação, permitindo a certificação do **Sistema de Gestão da Conciliação** (adiante designado por SGC).

A conceção desta Norma teve em consideração a Estrutura de Alto Nível (*High Level Structure – HLS*) da *International Organization for Standardization (ISO)*, para facilmente ser integrada com outro(s) sistema(s) de gestão que a Organização eventualmente já disponha ou pretenda vir a implementar.

A Norma é constituída por dez secções, 7 das quais (da 4 à 10) dizem respeito aos requisitos exigíveis, explicitados nas páginas seguintes.

Um SGC baseia-se no ciclo de melhoria contínua, também conhecido por ciclo de *Deming* ou PDCA (*Plan – Planear; Do – Executar; Check – Verificar; Act - Atuar*), no qual se interrelacionam atividades de carácter estratégico e atividades de carácter operacional, que visam a melhoria contínua da Organização.



Os requisitos das seções 4, 5 e 6 dizem respeito à fase de Planeamento; os requisitos das seções 7 e 8 à fase da Execução; os requisitos da seção 9 à fase da Verificação; e os requisitos da seção 10 à fase da Melhoria (atuar em função dos resultados alcançados).

Para apoiar a implementação da NP 4552:2016 sugere-se a consulta da NP 4522:2014 "Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis" que, para além de ser uma Norma de orientações sobre práticas e políticas de conciliação, contém um questionário de autoavaliação que permite efetuar um diagnóstico de necessidades neste domínio e definir as ações a desenvolver.

REQUISITOS SECÇÃO 4 – CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

- Compreender o contexto da Organização (requisito 4.1): análise e avaliação interna e externa da Organização, para identificar as obrigações legais, regulamentares e específicas da atividade, bem como fatores que a influenciam, positiva ou negativamente. Para tal podem ser utilizadas ferramentas de diagnóstico estratégico como a Análise SWOT ou Análise PEST (fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos), que permitem identificar pontos fortes e pontos fracos, a nível interno, e identificar as oportunidades e ameaças relacionadas com a envolvente externa à Organização.



- Exemplos de fatores internos:

- Valores;
- Estrutura e Cultura organizacional;
- Políticas, objetivos, estratégias e práticas (designadamente no que diz respeito a formas de organização do tempo de trabalho, apoios a trabalhadores/as, diálogo social, etc.);
- Desempenho;
- Recursos humanos (competências das pessoas, comportamento e aspetos culturais, relações familiares na Organização, etc.);
- Relação com sindicatos;
- Recursos financeiros;
- Equipamentos e infraestruturas (designadamente tecnológicas);
- Questões operacionais que possam influenciar a concretização das medidas e dos objetivos de conciliação;
- Índices de satisfação de trabalhadores/as.

- Exemplos de fatores externos:

- Obrigações legais, regulamentares e convencionais aplicáveis à Organização;
- Contexto económico (fatores que resultam da conjuntura económica e do mercado como quota de mercado, tendência de crescimento, etc.);
- Contexto social (fatores sociais como taxa de desemprego, níveis de educação, feriados públicos, dias de trabalho);
- Contexto político (fatores políticos como estabilidade política, investimento público);
- Contexto tecnológico;
- Rede de infraestruturas locais (existência de escolas, equipamentos sociais, comércio, de equipamentos de saúde, desportivos e culturais).

Estes podem afetar o seu propósito, a sua intenção estratégica e a sua capacidade para atingir os resultados que se pretende alcançar com o SGC.

Sendo a informação gerada uma fonte para a determinação dos riscos e oportunidades que devem ser tratados (**requisito 6.1**), os resultados aqui obtidos aumentam a probabilidade de sucesso para o alcance dos resultados pretendidos identificar as questões internas corresponde a compreender a realidade da organização: quem é, o que faz, com que meios, com que pessoas. Identificar os fatores é entender as condicionantes e as possibilidades existentes para alcançar os seus objetivos.



Por exemplo, a realidade de uma organização familiar onde o/a fundador/a, ainda, atua fortemente, é muito diferente da realidade de uma empresa do Estado, embora atuem no mesmo ramo de atividade - são realidades diferentes e o SGC tem que as refletir. A identificação das questões internas pode ser facilitada considerando questões associadas aos valores, à cultura, ao conhecimento e desempenho da organização e o processo de tomada de decisões.

Identificar as questões externas correspondente a conhecer o meio em que a organização se insere e opera, para identificar os fatores que a podem influenciar. O contexto externo pode ter de ser considerado a nível local, regional, internacional ou global. Dificilmente a organização poderá influenciar estas questões externas, mas a sua forma de operar para alcançar os objetivos pretendidos de conciliação vai depender delas. Por exemplo, a forma de trabalhar num local com baixo nível de educação será muito diferente quando comparada com uma empresa inserida numa área de alta tecnologia, num país desenvolvido e com mão-de-obra altamente qualificada. São realidades diferentes, e podem existir empresas com boas e más práticas de conciliação em ambas as realidades. Compete à organização determinar as questões internas e externas relevantes para o propósito e intenção estratégica, com impacto nos resultados pretendidos para o SGC, definindo os métodos, a abrangência e modo de atualização.

A Organização deve estabelecer mecanismos de monitorização, análise e revisão do seu contexto interno e externo. Para tal pode, por exemplo, estabelecer ações e medidas de acompanhamento, com prazos e responsáveis, que permitam a sua monitorização e avaliação ao longo do ano.

Após análise dos resultados alcançados, ou sempre que se verificar uma alteração significativa, a Organização deverá efetuar uma revisão global no sentido de verificar se o contexto da Organização (interno e externo) se mantém ou se se alterou.

➤ Identificar e compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas (requisito 4.2).

Para implementar este requisito a Organização deverá, numa primeira fase, identificar as suas partes interessadas internas e externas. Para tal a Norma refere que esta identificação deve ter em conta critérios como: vínculo, influência, proximidade, dependência e representação. Exemplos: trabalhadores/as, acionistas, sindicatos, tutela, autoridades locais, escolas, rede local de equipamentos sociais (creches, lares de idosos), fornecedores, famílias, entre outros.

Depois de identificadas as partes interessadas e numa segunda fase, a Organização deve identificar quais, destas partes interessadas, são consideradas relevantes/significativas que, de acordo com o **requisito 8.2**, são aquelas que são ou possam vir a ser mais afetadas pelas suas decisões, atividades e formas de organização e aquelas que mais afetam ou possam vir a afetar as suas decisões, atividades e formas de organização. Para tal, e a título de exemplo, a Organização poderá criar uma matriz/tabela na qual as partes interessadas são organizadas tendo em conta a sua influência (alta ou baixa) e o seu nível de dependência/interesse (alto ou baixo).



As partes interessadas consideradas relevantes/significativas serão aquelas cuja influência e nível de dependência/interesse, sejam ambos “alto”. Serão estas partes interessadas que numa terceira fase, serão auscultadas, para se identificarem as suas necessidades e expectativas.

Por necessidade entende-se “o que é preciso, que não pode deixar de ser ou de se fazer”.

A expectativa traduz-se na “esperança baseada em supostos direitos, probabilidades, pressupostos ou promessas”. Mais do que satisfazer as necessidades das suas partes interessadas, a Organização deverá procurar corresponder e até superar as suas expectativas.

Depois de identificadas as necessidades e expectativas deverá ser estabelecida a forma como se monitoriza e revê esta informação, bem como a respetiva periodicidade. A forma/metodologia pode passar, por exemplo, pela recolha de sugestões, realização de inquéritos, criação de indicadores, entre outros; a periodicidade com que se revê a informação poderá ser, mensal, trimestral, semestral, anual, ou outras, conforme considerado adequado.

Para além deste acompanhamento que resulta da metodologia de monitorização e revisão implementada, anualmente ou quando se registar uma alteração significativa, a Organização deverá rever a matriz de partes interessadas bem como as necessidades e expectativas associadas.

- O SGC abrange toda a Organização (**requisito 4.3**), não existindo exclusões. Para determinar o âmbito deve ser considerado o contexto organizacional bem como as partes interessadas e suas necessidades e expectativas.

- A Organização deve estabelecer os processos necessários e suas interações, tal como previsto na Norma, considerando os seguintes Domínios da Conciliação: Boas práticas laborais; Apoio profissional e desenvolvimento pessoal; Serviços e benefícios. Normalmente os processos associados a estes domínios encontram-se associados ao processo de gestão de recursos humanos, mas poderão não estar. Cada Organização adotará a estrutura de processos que melhor servir os seus objetivos. Genericamente e a título de exemplo, de forma a evidenciar o cumprimento deste requisito (**requisito 4.4**), deverão ser definidos objetivos e ações relativamente a estes três domínios, deverão existir registos das práticas de conciliação e existir referência aos domínios na Política de Conciliação.



Em suma, da implementação deste requisito vai resultar:

- A identificação das obrigações legais, regulamentares e específicas da atividade;
- Os fatores internos e externos que influenciam a Organização, positiva ou negativamente;
- A identificação das partes interessadas (**requisitos 4.2 e 6.2**);
- A determinação das partes interessadas relevantes (**requisito 8.2**);
- A identificação dos aspetos de conciliação (que decorrem não só da análise do contexto mas também das necessidades e expectativas identificadas pelas partes interessadas relevantes/significativas) (**requisito 6.3**);
- A identificação de riscos e oportunidades (**requisito 6.1**);
- A identificação de objetivos de conciliação (**requisito 6.4**).

REQUISITOS SECÇÃO 5 – LIDERANÇA

Com este requisito pretende-se clarificar o papel da gestão de topo ao conduzir a Organização, demonstrando liderança e compromisso em relação ao SGC, e assegurar que todos conhecem e caminham no mesmo sentido, com comprometimento e responsabilidade, de modo a que a Organização alcance os resultados pretendidos em matéria de conciliação (**requisitos 5.1 e 5.2**).

- A Organização deve definir, documentar (por exemplo, numa Declaração de Valores e Princípios) e comunicar os princípios e valores que orientam a sua atuação, a nível interno e externo, e deve assegurar que neste processo são consultadas as partes interessadas internas e, sempre que possível, as partes interessadas externas. Devem ser mantidos registos da auscultação e do envolvimento das partes interessadas.
- A gestão de topo deve adotar uma Política de Conciliação, que seja adequada à missão, visão e às necessidades da Organização; que tenha em consideração aspetos da análise do contexto como: natureza da atividade (turnos, trabalho noturno, horários rotativos, etc.); estruturas familiares; estrutura etária dos/as trabalhadores/as, etc.); que estabeleça um enquadramento para a definição de objetivos de conciliação; que cumpra os requisitos aplicáveis; e que garanta a monitorização e melhoria contínua do SGC. A Política de Conciliação deve estar documentada e ser comunicada e disponibilizada a toda a Organização e, conforme considerado adequado, às partes interessadas. A Política pode ser integrada na Política de Recursos Humanos ou de outros Sistemas de Gestão. A forma de comunicação e divulgação a toda a Organização e partes interessadas poderá ser: afixação em locais adequados, distribuição às pessoas, divulgação pela intranet e internet, realização de eventuais sessões de comunicação ou sensibilização, etc..



- A gestão de topo deve ainda assegurar que as funções, responsabilidades e autoridades no que diz respeito à implementação e manutenção do SGC são atribuídas e comunicadas na Organização.

A forma como as funções, responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas pode variar consoante a dimensão da Organização, por exemplo: ordens de serviço, documentos com descrições de funções, mapas ou fluxogramas com responsabilidades e autoridades, atribuição de responsabilidades nos procedimentos, entre outros.

Ao assegurar que as funções, responsabilidades e autoridades são definidas, a gestão de topo garante que o SGC está em conformidade com os requisitos da Norma; que a gestão de topo é informada sobre o desempenho do SGC e oportunidades de melhoria; que fica assegurada a integridade do SGC aquando da implementação de quaisquer alterações; e que é promovida a tomada de consciência dos princípios, valores e práticas em matéria de conciliação em toda a Organização. O cumprimento deste requisito poderá ser evidenciado através de registos de diagnósticos e avaliações de conformidades, registos de comunicações à gestão de topo, registos de alterações ao SGC decorrentes de alterações da atividade, etc..

REQUISITOS SECÇÃO 6 – PLANEAMENTO

Ao planear o SGC a Organização deve ter em consideração:

- O seu contexto (**ver requisito 4.1**), as suas partes interessadas relevantes/significativas e as suas necessidades e expectativas (**requisito 6.2/ver requisito 4.2**).
- Os riscos e oportunidades identificados (**requisito 6.1**) bem como as ações para tratar esses riscos e oportunidades: A Organização deve identificar os riscos e oportunidades associados ao SGC, os quais devem ser tratados para prevenir ou reduzir efeitos indesejados dos riscos, potenciar o efeito das oportunidades, garantir que se atingem os resultados pretendidos e alcançar a melhoria contínua. A Norma NP 4552 não indica qualquer ferramenta ou metodologia formal para avaliar e tratar riscos e oportunidades, podendo a Organização adotar a metodologia que melhor se adegue às suas necessidades.

A título de exemplo e para orientação, poderá ser consultada a NP EN 31010 “Gestão do Risco. Técnicas de apreciação do risco”.

- A identificação dos aspetos da conciliação (**requisito 6.3**): A Organização deve estabelecer e implementar um ou mais procedimentos para identificar os aspetos que pode controlar e aqueles que pode influenciar, tendo em conta os princípios da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e da igualdade e não discriminação (**ver requisito 5.1**), os Domínios da Conciliação identificados (**ver requisito 4.4**), a opinião das partes interessadas relevantes/significativas, desenvolvimentos novos ou planeados e atividades novas ou planeadas. Assim, a identificação dos aspetos da conciliação resulta da análise do contexto e da auscultação às partes interessadas.



- Exemplos de aspetos que a Organização pode controlar: organização do tempo de trabalho, conciliação trabalho, família e vida pessoal, subcontratação, etc..
- Exemplos de aspetos que a Organização pode influenciar: negociação coletiva, condições de contratação de fornecedores, saúde pública, etc..

Os aspetos da conciliação podem estar associados a: recrutamento e formação profissional; progressão na carreira e remuneração; despedimento; formas de organização do tempo de trabalho (Ex.: trabalho por turnos (com impacto na vida familiar e pessoal); proteção na parentalidade e assistência à família; informação e comunicação (Ex.: acesso a tecnologia); outros considerados relevantes pela Organização e partes interessadas (Ex.: local de trabalho muito distante da habitação com impacto no tempo de deslocação; apoio financeiro extensível à família).

Tal como acontece com a identificação das partes interessadas e posteriormente com a determinação de partes interessadas relevantes/significativas, também em relação aos aspetos da conciliação, numa primeira fase identificam-se os aspetos, e posteriormente determinam-se quais os que têm ou possam ter impacto significativo, seja ele positivo ou negativo sobre a conciliação. O **requisito 8.3** aborda a avaliação da significância dos aspetos da conciliação.

➤ A identificação de objetivos de conciliação (**requisito 6.4**) e o planeamento para os atingir.

A identificação dos objetivos de conciliação deve ter em conta o exercício efetuado na análise do contexto (**requisito 4**), designadamente as necessidades identificadas pelas partes interessadas relevantes/significativas, os aspetos de conciliação identificados, as normas aplicáveis e outros requisitos que a Organização subscreva, as orientações constantes da Política de Conciliação (**requisito 5.3**), bem como os recursos necessários para os concretizar (financeiros, operacionais, outros).

Ao efetuar o planeamento dos objetivos de conciliação a Organização deve especificar:

- O que será realizado (Descrição do objetivo/ação/atividade);
- Qual o indicador de medida do desempenho;
- Que recursos serão necessários para concretizar o objetivo;
- Quem será responsável pela concretização do objetivo;
- Qual a meta e/ou prazos associados à concretização do objetivo;
- Como serão avaliados os resultados alcançados (Estabelecer formas de monitorização dos objetivos/ações/atividades).

Os objetivos deverão ser organizados por Domínio de Conciliação.



Os objetivos de conciliação devem ser comunicados a toda a Organização e partes interessadas.

A Organização deve reter informação documentada sobre os objetivos de conciliação e o planeamento para os atingir.

REQUISITOS SECÇÃO 7 – APOIO

A Organização deve determinar e providenciar os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e de infraestruturas necessários ao estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGC.

➤ Concretamente no que se refere aos recursos humanos a Organização deve **(requisito 7.2)**:

- Determinar as competências necessárias das pessoas que executam funções/tarefas relacionadas com o SGC e garantir que essas pessoas detêm os conhecimentos, a formação académica e/ou profissional e a experiência adequados para as funções.
- Sempre que necessário a Organização deve tomar medidas para dotar as pessoas dessas competências e, posteriormente, avaliar a eficácia das ações empreendidas.

A Organização deve manter informação documentada com evidência das competências e das ações realizadas.

➤ A Organização deve garantir que todos/as os/as trabalhadores/as **(requisito 7.3)**:

- Conhecem e compreendem a Política de Conciliação;
- Estão conscientes do seu contributo para a eficácia do SGC, incluindo os benefícios da melhoria do desempenho nesta matéria;
- Estão conscientes das implicações da não conformidade com os requisitos do SGC.

➤ A comunicação interna e externa **(requisito 7.4)** das questões abrangidas pelo SGC deve ser evidenciada, devendo para tal a Organização definir:

- O que comunicar (identificar que informação comunicar. Exemplos: documentos, legislação, iniciativas, etc.);
- Quando comunicar (periodicidade com que se comunica a informação);
- A quem comunicar (a quem se destina a informação/quem tem interesse em receber a informação);
- Como comunicar (de que forma é a informação comunicada. Exemplos: email, divulgação na intranet, internet, reuniões, etc.);
- Quem comunica (quem é a pessoa responsável por comunicar a informação).



A Organização pode, por exemplo, criar uma tabela onde identifica "o que comunicar" e para cada um desses documentos/legislação/iniciativas explicitar: "Quando o comunicar", "A quem o comunicar", "Como o comunicar", "Quem é a pessoa responsável por aquela comunicação".

- A Organização deve estabelecer os mecanismos de controlo dos documentos **(requisito 7.5)** requeridos pela NP 4552 e de outros documentos que a Organização considere necessários para assegurar a eficácia do SGC.

Este controlo engloba as seguintes etapas:

- Criação e atualização de documentos (consiste na identificação e descrição, por exemplo, título, data, autor ou número de referência; formato, por exemplo, idioma, versão do software, aspeto gráfico, imagens não discriminatórias, linguagem neutra ou inclusiva; e suporte, por exemplo, papel, eletrónico);
- Revisão e aprovação (consiste na indicação da forma como é feita a revisão do documento, de quem a faz e de quem tem a responsabilidade pela aprovação do documento);
- Distribuição, acesso, recuperação e utilização (consiste da indicação da forma como é assegurada a distribuição, o acesso, a recuperação e a utilização dos documentos e quem tem responsabilidade para o fazer);
- Armazenamento e conservação, incluindo preservação da legibilidade (consiste da identificação da metodologia utilizada para armazenar os documentos e assegurar a sua conservação);
- Controlo de alterações (consiste na indicação da forma como é efetuado o controlo de alterações aos documentos, por exemplo, controlo de versões garantindo que a que está disponível é a atual e não uma versão de trabalho ou obsoleta);
- Retenção e eliminação (consiste na indicação dos tempos e formas de retenção dos documentos e descrição da metodologia utilizada para eliminação de documentos cujo prazo de conservação/retenção foi ultrapassado).

Para sistematizar e evidenciar este controlo, a Organização pode, por exemplo, criar uma tabela onde estão identificadas todas estas etapas e respetiva informação para cada tipo de documento identificado e, eventualmente, criar uma instrução de trabalho que aborde aspetos que podem ser transversais a vários documentos.

O controlo da documentação deverá garantir que os documentos estão disponíveis para serem utilizados onde e quando for necessário, e que estão protegidos, em particular em matéria de proteção de dados pessoais, segredo profissional, confidencialidade, uso indevido ou perda de integridade. O controlo aplica-se quer a documentos de origem interna, quer a documentos de origem externa.



REQUISITOS SECÇÃO 8 – OPERACIONALIZAÇÃO

➤ 8.1 Planeamento e controlo operacional

A Organização deve planear, executar e controlar os processos definidos em matéria de conciliação **(ver requisito 4.4)**.

Os processos deverão ser executados de acordo com os critérios neles estabelecidos, deve ser assegurado o cumprimento das ações estabelecidas para tratar riscos e oportunidades **(ver requisito 6.1)** bem como dos objetivos de conciliação definidos **(ver requisito 6.4)**.

Os processos devem ser controlados de acordo com os critérios definidos na fase de planeamento, isto é, de acordo com os recursos identificados no **requisito 7.1**, e nos indicadores de medida, metas e formas de monitorização estabelecidos no **requisito 6.4**.

Os processos poderão ser objeto de alterações, planeadas ou não planeadas. Sempre que ocorrerem de forma não desejável, devem ser analisadas e avaliadas as suas potenciais consequências, empreendendo, sempre que necessário, ações para mitigar efeitos negativos.

A Organização deve manter a informação documentada necessária e adequada para comprovar que os processos são realizados de acordo com o planeado.

➤ 8.2 Partes interessadas

A Organização deve estabelecer, implementar e manter um ou mais procedimentos para, a partir do conjunto de partes interessadas identificadas, determinar as partes interessadas relevantes/significativas **(ver requisito 4.2)**.

A Organização deve assegurar que as partes interessadas relevantes/significativas são envolvidas ao estabelecer, implementar e manter o seu SGC. Este envolvimento deve ocorrer numa fase inicial, antes de definir a Política, e na fase de planeamento operacional, que agora se descreve, através de programas específicos para o efeito.

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

➤ 8.3 Avaliação da significância dos aspetos da conciliação

A Organização deve determinar quais os aspetos da conciliação referidos no **requisito 6.3** que tenham, ou possam ter, impacto positivo ou negativo sobre a conciliação. A determinação destes aspetos significativos deve ter em conta os pontos de vista das partes interessadas relevantes/significativas, para além de outros critérios relevantes associados ao contexto da Organização.



A Norma não estabelece uma metodologia específica para avaliação da significância, ficando a mesma ao critério da Organização. A título de exemplo poderão ser considerados como critérios de significância: a perspectiva das partes interessadas relevantes/significativas, os requisitos legais aplicáveis, a influência na reputação ou imagem pública, a magnitude do impacto, a gravidade, a frequência ou a probabilidade de ocorrência.

A Organização deve assegurar que os aspetos significativos são tomados em consideração aquando da implementação e manutenção do SGC e deve manter informação documentada como evidência da avaliação da significância dos aspetos da conciliação.

➤ 8.4 Programas de conciliação

Para atingir objetivos de conciliação definidos no **requisito 6.4**, a Organização deve implementar programas de curto, médio e longo prazo. Estes programas devem incluir a determinação das práticas de conciliação com impacto significativo na Organização e/ou nas partes interessadas, a descrição das tarefas necessárias para atingir cada objetivo, a respetiva atribuição de responsabilidades, meios necessários para as concretizar e prazos associados a cada uma delas.

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

A Organização deve manter informação documentada como evidência dos programas de conciliação.

REQUISITOS SECÇÃO 9 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A Organização deve estabelecer um procedimento que defina:

- O que necessita ser monitorizado e medido (Exemplos: a satisfação das partes interessadas; o cumprimento dos objetivos de conciliação; os processos definidos em matéria de conciliação; conformidade com os requisitos legais, entre outros);
- Os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação, para assegurar resultados válidos (Exemplos: definição de metas, indicadores de desempenho, realização de inquéritos de satisfação, registo e tratamento de reclamações, recolha de sugestões, utilização de ferramentas/aplicações informáticas para monitorização e análise de dados, entre outros);
- Quando se deve proceder à monitorização e à medição (a periodicidade varia em relação ao que se está a monitorizar e a medir. Exemplos: diária, semanal, mensal, trimestral, semestral, anual);



- Quando se deve proceder à análise e à avaliação dos resultados da monitorização e da medição (Exemplos: mensalmente ou trimestralmente elaboram-se relatórios com os resultados da avaliação; trimestralmente realizam-se reuniões onde são analisados os resultados da avaliação; anualmente realiza-se a revisão pela gestão do SGQ – **ver requisito 9.4**).

A Organização deve manter a informação documentada adequada como evidência dos resultados da avaliação do desempenho.

- Um dos pontos a monitorizar é a Satisfação das partes interessadas (requisito 9.2), devendo a Organização definir a forma como o irá fazer e com que periodicidade. Exemplos: realização de inquéritos, tratamento de elogios, sugestões e reclamações, entre outros.
- A Organização deve planear auditorias internas (requisito 9.3) para verificar se o seu SGC está de acordo com os requisitos da Norma e com os próprios requisitos definidos pela Organização em matéria de conciliação.

Para tal deve:

- Estabelecer um programa de auditorias, isto é, o conjunto de uma ou mais auditorias planeadas para um determinado período de tempo, com a finalidade de avaliar o cumprimento dos requisitos da NP 4552:2016, a adequação e implementação dos Princípios, Valores e da Política de Conciliação, os procedimentos e a eficácia dos processos em alcançar os objetivos da conciliação. Habitualmente os programas de auditorias são anuais;
- Selecionar auditores, assegurando que a objetividade e a imparcialidade são garantidas;
- Comunicar os resultados da(s) auditoria(s) à respetiva gestão;
- Empreender as ações corretivas necessárias decorrentes das constatações identificadas nas auditorias.

A Organização deve reter informação documentada como evidência da implementação do programa de auditorias e dos seus resultados.

- A gestão de topo deve proceder à revisão do SGC da Organização (**requisito 9.4**).

A revisão pela gestão é uma atividade conduzida pela gestão de topo da Organização e tem como finalidade rever a informação sobre o desempenho do SGC para verificar se se mantém adequado ao propósito para o qual foi implementado e se está a atingir os resultados pretendidos, permitindo obter conclusões e tomar decisões sobre a necessidade de mudanças.



A revisão pela gestão deve ocorrer em intervalos planeados devendo a Organização definir a sua periodicidade (semanal, mensal, trimestral, semestral ou anual), a qual pode estar alinhada, por exemplo, com as metas associadas aos objetivos de conciliação ou aos ciclos de gestão da Organização.

Habitualmente a revisão pela gestão concretiza-se através da realização de reuniões, sendo que o registo dos dados analisados e a respetivas conclusões dão origem a relatórios ou atas.

Os dados de entrada sobre o desempenho global do SGC, a analisar na reunião de revisão pela gestão, estão identificados nas alíneas a), b), c) d) e e) do **requisito 9.4**.

Os resultados da reunião, as designadas “saídas da revisão pela gestão”, deverão refletir a análise destes aspetos, concluindo sobre se o SGC continua apropriado, se cumpre os requisitos normativos e se a Organização alcançou os resultados desejados, tendo em conta a sua direção estratégica, devendo incluir decisões e ações relacionadas com oportunidades de melhoria, respetivos recursos e, se necessário, alterações ao SGC.

Poderão ocorrer fatores que justifiquem a realização de revisões pela gestão extraordinárias. Estes poderão ser, por exemplo alterações significativas no contexto, na Organização, na legislação ou na norma de referência; elevado número de não conformidades; fraco desempenho dos processos do SGC; ou alterações significativas nos aspetos da conciliação.

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

REQUISITOS SECÇÃO 10 – MELHORIA

A Organização deve identificar oportunidades de melhoria e implementar as ações necessárias para satisfazer os requisitos do SGC, nomeadamente:

- Tomar medidas para controlar e corrigir não-conformidades;
- Eliminar as causas de não conformidades de modo a evitar a sua repetição ou ocorrência;
- Implementar ações corretivas;
- Melhorar de forma contínua a pertinência, adequação e eficácia do SGC.

A Organização deve manter informação documentada como evidência das não conformidades e ações subsequentes e dos resultados de ações corretivas. Para tal pode, por exemplo, criar um plano de ações corretivas, no qual identifica as não conformidades a tratar, com campos destinados à análise de causas, identificação das correspondentes ações corretivas, prazos e responsáveis para a sua execução, identificação de medidas de acompanhamento das ações corretivas e identificação dos resultados da avaliação da eficácia das ações implementadas.



F. REFERÊNCIAS

- Estratégia Nacional para a Igualdade e Não-Discriminação - Portugal + Igual, aprovada em 21 de maio de 2018, em Resolução do Conselho de Ministros nº 61/2018.
- Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar - 3 em Linha
- Agenda 2030 - 5 Igualdade de Género - Objetivos Desenvolvimento Sustentável
- ABNT NBR 16001:2004 - Responsabilidade Social - Sistema da Gestão - Requisitos
- NP 4522:2014 - Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis
- NP 4552:2016 - Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal - Requisitos.
- NP ISO 26000:2011 - Linhas de orientação da responsabilidade social
- NP 4460-1:2007 - Ética nas organizações - Parte 1: Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações



ANEXO

Boas Práticas de Organizações Familiarmente Responsáveis

As organizações familiarmente responsáveis assumem cada vez mais a promoção da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e da igualdade de género, integrando, na sua gestão, políticas e práticas nestes domínios, que vão para além do mero cumprimento da lei, no sentido de uma maior favorabilidade para os trabalhadores e para as trabalhadoras.

As boas práticas, na sua conceção e implementação, deverão ser participadas, adequadas e úteis para os trabalhadores e as trabalhadoras, para a organização e para as suas partes interessadas. Deverão, ainda, ser acessíveis, apropriáveis e sustentáveis ao longo do tempo apresentando-se como solução num determinado contexto.

As organizações que investem nestas matérias optam por uma estratégia que lhes traz benefícios e vantagens competitivas, enquanto organizações compostas por mulheres e por homens.

São consideradas Organizações Familiarmente Responsáveis as que incorporam na sua missão e nas suas políticas e práticas a dimensão da vida familiar e pessoal.

1. Medidas genéricas a adotar

- Declaração ao mais alto nível do reconhecimento da importância de uma política de responsabilidade familiar e pessoal;
- Incorporação nas políticas formais da organização do respeito pela vida familiar e pessoal;
- Autoavaliação de necessidades da organização no âmbito da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal;
- Avaliação pela própria organização e, em particular, pelos trabalhadores e trabalhadoras e pelas partes interessadas, das políticas e práticas adotadas e integração dos resultados desta avaliação, tendo em conta a cultura organizacional;
- Incorporação de linguagem inclusiva e formas de comunicação que respeitem os princípios da igualdade;
- Promoção destas temáticas na contratação coletiva e regulamentos internos;
- Previsão de orçamento, na medida do possível, para a implementação de políticas e medidas familiarmente responsáveis.

2. Formas de organização do tempo de trabalho

- Horário de trabalho em regime de flexibilidade ou adaptabilidade;
- Horário de trabalho em regime de jornada contínua;
- Trabalho a tempo parcial por iniciativa do trabalhador e da trabalhadora e de forma reversível;



- Horário concentrado para efeitos de conciliação;
- Trabalho em regime de banco de horas, para efeitos de conciliação;
- Organização de horários por turnos e/ou rotativos, em função das necessidades de conciliação;
- Trabalho no domicílio;
- Escritório móvel;
- Teletrabalho;
- Realização de reuniões através de videoconferência;
- Implementação de hora limite para agendamento das reuniões;
- Política das luzes apagadas;
- Redução do período de trabalho semanal (sexta feira a tarde, pontes).

3. Proteção da parentalidade e assistência à família

- Prestação de informação sobre a parentalidade (direitos e deveres de ambas as partes);
- Atribuição de benefícios monetários e/ou em espécie (nascimento, kits de puericultura, bolsas e subsídio para estudos, cabazes com produtos alimentares, seguros, etc.);
- Atribuição de incentivos ao gozo de licenças de parentalidade com duração igual ou superior à prevista na lei, como medida de ação positiva, em relação aos trabalhadores;
- Concessão de licenças com duração superior às que se encontram previstas na lei a trabalhadoras e trabalhadores, para acompanhamento de filhos e filhas menores ou com deficiência;
- Contratação, de forma sistemática, de colaboradores/as para substituição de trabalhadores e trabalhadoras em gozo de licença parental;
- Acompanhamento de trabalhadores e trabalhadoras, de forma sistemática, podendo envolver, designadamente, formação e atualização de conhecimentos, depois de um período de licença prolongada.

4. Dispensas, faltas e licenças para conciliação da vida familiar e pessoal

- Utilização da licença sem retribuição, por motivos de conciliação da vida familiar e pessoal;
- Atribuição de dispensas, por motivos de conciliação;
- Facilitação na marcação de férias;
- Concessão de dias de férias suplementares;
- Facilitação na justificação de faltas motivadas por razões de conciliação e/ou de assistência a família;



- Concessão de licenças sabáticas;
- Dispensas para atividades de voluntariado.

5. Benefícios sociais e apoios financeiros a trabalhadores e a trabalhadoras e respetivas famílias

- Equipamentos sociais próprios, de apoio a dependentes (ex.: creche, jardim de infância, colónias de férias e lares de idosos);
- Protocolos com entidades exteriores à organização e/ou apoio financeiro para pagamento de serviços de acolhimento, educação e saúde e bem-estar (ex.: subsídios para acolhimento de idosos, crianças e pessoas com deficiência, apoio domiciliário, centros de dia, seguros de saúde, bolsas de estudo, pagamento de livros, ticket-infância, ludoteca e ginásio);
- Serviço de *baby-sitter* durante viagens ou horas de trabalho suplementar;
- Protocolos com empresas que garantam o transporte de crianças;
- Divulgação dos recursos existentes na área geográfica da organização e/ou da residência que facilitem a conciliação (ex.: creches, lares de idosos);
- Seguro de saúde e de vida, extensivo a familiares;
- Complementos das prestações pagas pela segurança social (ex: subsídios por doença, invalidez e morte);
- Plano de complementos de reforma;
- Serviço interno de transportes ou pagamento de um subsídio de transporte aos trabalhadores e às trabalhadoras;
- Fornecimento de equipamentos: telemóvel e computador portátil de uso profissional e pessoal;
- Atribuição de carro da empresa para uso profissional e pessoal;
- Estacionamento grátis ou a preços acessíveis;
- Acesso a serviços de saúde nas instalações da organização ou no exterior.

6. Outros apoios aos trabalhadores e às trabalhadoras

- Aconselhamento da carreira;
- Aconselhamento jurídico e financeiro;
- Celebração de protocolos com entidades terceiras com o intuito de providenciar serviços mais baratos ou em condições favoráveis, nomeadamente serviços de bem-estar e lazer (ex.: pagamento de quotas de ginásio, organização de almoços, espetáculos e atividades lúdicas com as famílias), senhas ou vouchers, serviços de supermercado, descontos em produtos, descontos em mercearias, serviços de entrega ao domicílio);



- Serviços de apoio doméstico (ex.: lavandaria, minimercado).

7. Diálogo social e participação

- Incentivo a uma participação ativa dos trabalhadores e das trabalhadoras nos domínios da conciliação da vida pessoal e familiar com a vida profissional, da proteção da parentalidade e da igualdade de género, nomeadamente na identificação de problemas e necessidades existentes e apresentação de sugestões;
- Abordagem das questões relacionadas com a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, com a proteção da parentalidade e a igualdade de género, nas reuniões existentes entre a organização e os trabalhadores e as trabalhadoras, e as suas estruturas representativas;
- Incorporação, nos questionários de satisfação dos trabalhadores e das trabalhadoras, de questões relacionadas com a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, proteção da parentalidade e igualdade de género.

8. Informação e comunicação

- Utilização de linguagem inclusiva e imagens não discriminatórias em função do sexo na promoção e divulgação das políticas e práticas da organização em matéria de conciliação trabalho/ família, dirigindo-a de forma igual aos trabalhadores e trabalhadoras com responsabilidades familiares;
- Divulgação, em local apropriado, da informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores e das trabalhadoras, em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, proteção da parentalidade e igualdade de género.



CONCEITOS

Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal:

Todos os trabalhadores e todas as trabalhadoras 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.

Fonte: alínea b) do n.º 1 do artigo 59.º, da Constituição da República Portuguesa.

Género

Trata-se de um conceito relacional, por isso, não se refere apenas a mulheres ou a homens, mas sim às relações que ocorrem entre ambos e ao modo como essas relações vão sendo socialmente construídas. Como instrumento de análise remete para as diferenças sociais (por oposição às biológicas) entre homens e mulheres, tradicionalmente inculcadas pela socialização, mutáveis ao longo do tempo e que apresentam grandes variações intraculturais. Inclui as características culturais específicas que servem para identificar o comportamento de mulheres e de homens.

Fonte: *Glossary of Gender – Related terms Compiled by Josie Christodoulou (2005)*.

Igualdade de género

Significa, por um lado, que todos os seres humanos são livres de desenvolver as suas capacidades pessoais e fazer opções, independentes dos papéis tradicionalmente atribuídos a homens e mulheres, e, por outro, que os diversos comportamentos, aspirações e necessidades de mulheres e homens são igualmente considerados e valorizados.

Fonte: "A Igualdade em 100 palavras" – Glossário de Termos sobre Igualdade entre Mulheres e Homens da Comissão Europeia (1998).

Igualdade de tratamento entre mulheres e homens

Eliminação da discriminação, direta ou indireta, em razão do sexo.

Fonte: "A Igualdade em 100 palavras" – Glossário de Termos sobre igualdade entre mulheres e homens da Comissão Europeia (1998).

Interseccionalidade

Reporta-se a discriminações múltiplas e ao reconhecimento de que as experiências de discriminação e de violação dos direitos humanos vividas pelas pessoas resultam não apenas do seu sexo, mas ainda de outras relações desiguais de poder como as que derivam da sua raça, etnia, classe, idade, situação de deficiência, orientação sexual, religião e de uma multiplicidade de fatores incluindo a sua situação de migrantes.

Fonte: [Gender in Local Government: A Sourcebook for Trainers, United Nations Human Settlements Programme 2008, Kenya \(2008\)](#).

Licença parental - modalidades:

A licença parental compreende as seguintes modalidades:

- Licença parental inicial;
- Licença parental inicial exclusiva da mãe;
- Licença parental inicial a gozar pelo pai por impossibilidade da mãe;
- Licença parental exclusiva do pai.

Fonte: Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.



Masculinidade cuidadora

Trata-se de procurar promover o papel de cuidador junto dos homens e sensibilizá-los para a importância do seu contributo no bem-estar da criança. A promoção de masculinidades cuidadoras implica medidas também dirigidas às entidades empregadoras, de modo a estas reconhecerem e incentivarem uma paternidade cuidadora que implica a partilha das responsabilidades parentais.

Fonte: Wall, Karin *et al.* (2016), Livro Branco – Homens e Igualdade de Género em Portugal, ICS - Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e CITE-Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Medidas de conciliação

Medidas destinadas a facilitar os cuidados a crianças e a pessoas idosas e implementação de uma estrutura e organização do ambiente de trabalho que favoreça a combinação das responsabilidades profissionais e familiares para homens e mulheres.

Fonte: Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens, CITE (2013).

Organizações Familiarmente Responsáveis

Toda a organização que, qualquer que seja a sua natureza pública ou privada, personalidade jurídica, dimensão e atividade desenvolvida, incorpora, implementa e dissemina políticas e boas práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal de trabalhadores e trabalhadoras, promovendo, simultaneamente, uma efetiva igualdade de género.

Fonte: Norma Portuguesa de Organizações Familiarmente Responsáveis (4522:2014).

Parentalidade

A maternidade e a paternidade constituem valores sociais eminentes. Os trabalhadores e as trabalhadoras têm direito à proteção da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível ação em relação ao exercício da paternidade.

Fonte: N.º 2 do artigo 68.º da Constituição da República Portuguesa e artigo 33.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.

Política de Conciliação

Declaração de intenções e orientações de uma organização relacionadas com a política de conciliação entre a atividade profissional e a vida familiar e pessoal, formalmente expressas pela gestão de topo.

Fonte: Norma Portuguesa de Organizações Familiarmente Responsáveis (4522:2014).

Princípio de Igualdade

Todas as pessoas têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei. Ninguém pode ser privilegiado/a, beneficiado/a, prejudicado/a, privado/a de qualquer direito ou isento/a de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.

Fonte: artigo 13º, da Constituição da República Portuguesa.

Responsabilidades familiares dos trabalhadores e das trabalhadoras

As responsabilidades familiares dos trabalhadores e das trabalhadoras dizem respeito às responsabilidades para com os seus dependentes, sejam filhos ou filhas, pessoas a cargo ou outros/as familiares, que necessitem de apoio e de cuidados.

Fonte: ABC dos direitos das mulheres trabalhadoras e da igualdade de género (OIT), 3ª Edição, 2007.

Sexo

São as características biológicas que distinguem a pessoa como mulher ou homem, usado como variável sociodemográfica.

Fonte: alínea a) do n.º 1 do artigo 2.º da Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto.



Trabalho do cuidado

Inclui o seguinte conjunto de tarefas: cuidar de dependentes (filho/a, neto/a ou outros/as); dar de comer, dar banho, etc.; acompanhamento escolar de filho/a; ajudar nos trabalhos de casa, apoiar os estudos; atividades diárias ou não: ginástica, música; escutismo; festas; consultas médicas; cuidar de pessoas adultas com dependência ou incapacidade pertencentes ao agregado familiar, e apoiar outros agregados nas tarefas domésticas.

Fonte: INUT-Inquérito Nacional aos Usos do Tempo de Homens e de Mulheres, Projeto *EEA Grants*, CITE e CESIS (2015).

Usos do tempo:

Trata-se de uma abordagem analítica relativamente ao modo como os homens e as mulheres usam o tempo nas diferentes dimensões da sua vida quotidiana, em particular no que diz respeito ao trabalho pago e não pago (tarefas domésticas e trabalho do cuidado). Os estudos têm evidenciado a acentuada assimetria que persiste na partilha do trabalho não pago entre mulheres e homens.

Fonte: INUT-Inquérito Nacional aos Usos do Tempo de Homens e de Mulheres, Projeto *EEA Grants*, CITE e CESIS (2015).



Membros do Grupo de trabalho de Igualdade de Género na REDE RSO PT:



Instituto Português da Qualidade



Questão de Igualdade
Associação para a Inovação Social

