



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**ARTICULAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA NA AUCHAN
PORTUGAL HIPERMERCADOS**

RAQUEL MARGARIDA GARRIDO PINTO BALDAIA

JULHO – 2017



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

ARTICULAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA NA AUCHAN
PORTUGAL HIPERMERCADOS

RAQUEL MARGARIDA GARRIDO PINTO BALDAIA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO CASACA
DR.^a ALEXANDRA RAMALHO

JULHO – 2017

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente à Professora Doutora Sara Falcão Casaca não só por, graças à sua forma singular de lecionar, pautada pela excelência e entusiasmo, despertar em mim o interesse por esta temática; como por ter aceitado ser minha orientadora. Um obrigada sentido por todos os conselhos sábios, pela paciência tida ao longo destes meses e por me incentivar sempre a dar o meu melhor.

Estarei eternamente grata pela oportunidade de ter estagiado no Jumbo de Cascais, que se tornou como uma segunda casa durante os meses de estágio. Agradeço especialmente à Dr^a Alexandra Ramalho, minha orientadora de estágio, que, desde o primeiro dia (literalmente!), acreditou fortemente nas minhas capacidades e me desafiou constantemente, com a certeza que eu estaria à altura. Obrigada por me ter permitido colocar em prática todas as minhas ideias, sem duvidar que iriam ser bem-sucedidas.

A minha gratidão estende-se a toda a equipa de Cascais – por me receberem de braços abertos com carinho, pelo apoio e por todos os conselhos. Gostaria de agradecer em particular à São, à Luísa, à Susana, à Márcia e à Teresa. Trago-vos no meu coração!

À minha mãe, que representa a minha maior inspiração. Ao meu pai, o meu melhor amigo e parceiro de todas as horas. Obrigada pelos ensinamentos, por me terem oferecido as asas para voar, juntamente com uma almofada feita de algodão-doce para me amparar as quedas. E à Nana, que é tudo para mim. São as minhas pessoas preferidas do mundo e eu amo-vos! A toda a minha família: vocês são o meu mundo. Obrigada por tudo.

À Tânia, que é a melhor amiga que alguém pode desejar. Obrigada por dez anos de um sem fim de capítulos de aventuras. E à Inês, a minha eterna irmã-de-alma. São das pessoas mais bonitas que eu já conheci e as palavras jamais traduzirão o que vocês

representam para mim e o valor da vossa amizade. Só espero fazer por ambas tudo aquilo que já fizeram e fazem por mim.

Ao Pedro, por teres tido paciência ilimitada para me ouvir falar deste relatório – e aguentar tanto o meu entusiasmo “atropela palavras”, como os momentos de desânimo. E, mais que tudo, pela tua amizade.

A todos/as os/as colegas de mestrado. E principalmente às minhas “divas”: Gisela, Guida, Haydée e Patrícia. Pelas horas de trabalho passadas juntas, interrompidas vezes sem conta pelos temas de conversa vindos do além, aliados a ataques de riso – somos “a” equipa.

E a todos/as os/as meus/minhas amigos/as. Sejam os/as que guardo há tantos anos que os dedos não podem contar, ou aos/às que se juntaram a mim nos últimos anos, para juntos/as irmos celebrando a vida.

Eu sempre me senti uma pessoa sortuda. Mas confesso que é nestes momentos de introspeção que me apercebo verdadeiramente o quanto tenho que agradecer e fazer por merecer as pessoas incríveis com quem me tenho cruzado pela vida fora.

Um sentido e eterno Obrigada!

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
1.1. Abordagens Sobre a Articulação Trabalho-Família	2
1.2. Género e a Articulação Trabalho-Família	5
1.3. Políticas de Gestão e Boas Práticas de Articulação Trabalho-Família	7
1.3.1. O Papel da Gestão de Recursos Humanos	7
1.3.2. Políticas e Práticas de Articulação Trabalho-Família: Sistematização	9
1.4. A Articulação Trabalho-Família no Setor da Distribuição	11
2. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO	13
2.1. Caracterização da Organização: Auchan Portugal Hipermercados	13
2.1.1. Medidas de Articulação Trabalho-Família Implementadas na APH	16
3. ATIVIDADES DE ESTÁGIO E RELEVÂNCIA PARA O TFM	18
3.1. Opções Metodológicas	18
3.2. Descrição das Atividades	21
3.2.1. Atividades Propostas pela Estagiária	23
4. ANÁLISE CRÍTICA E INTERPRETATIVA DO ESTÁGIO	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	40
Anexo 1 – Organograma de Direção da APH	40
Anexo 2 – Guião da Entrevista Semiestruturada	41
Anexo 3 – Quadro Síntese de Respostas das Entrevistas	42
Anexo 4 – Sumário Semanal das Atividades de Estágio	43
Anexo 5 – Folha de <i>Feedback</i> Sessão de Esclarecimentos – Fundação Pão de Açúcar	46
Anexo 6 – Slides Ilustrativos da Composição do <i>PowerPoint Kit</i> Puericultura... ..	47
Anexo 7 – Folha de <i>Feedback Workshop</i> “Maquilhagem 5 Minutos”	48
Anexo 8 – Exemplos de Comentários Acerca do <i>Workshop</i> “Maquilhagem 5 Minutos”	48

Anexo 9 – Exemplar de Certificado de Participação <i>Workshop</i> “Usos do Protetor Solar”	49
Anexo 10 – Exemplos de Comentários Acerca do <i>Workshop</i> “Usos do Protetor Solar”	49

LISTA DE ACRÓNIMOS

APH – Auchan Portugal Hipermercados

ATF – Articulação Trabalho-Família

BES – Barómetro de Envolvimento e Satisfação

CESIS – Centro de Estudos para a Intervenção Social

CIG – Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

CRP – Constituição da República Portuguesa

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

OIT – Organização Internacional do Trabalho

RH – Recursos Humanos

RM – Responsável de Mercado

TFM – Trabalho Final de Mestrado

RESUMO

Nas últimas décadas ocorreram importantes transformações socioeconómicas que, acompanhadas por tempos de instabilidade nos contextos laborais e familiares, trouxeram desafios crescentes respeitantes ao modo como os indivíduos articulam estas duas esferas. Apresentando-se esta problemática como um dos maiores desafios da sociedade contemporânea, é aqui que as políticas e práticas organizacionais orientadas para o apoio à articulação trabalho-família podem fazer a diferença, devendo esta ser uma das prioridades da Gestão de Recursos Humanos de uma empresa.

Este Trabalho Final de Mestrado faz uma descrição das atividades desenvolvidas no âmbito da articulação trabalho-família no estágio curricular realizado numa das principais instituições do setor da distribuição em Portugal, a Auchan Portugal Hipermercados, nomeadamente no departamento de Recursos Humanos do Jumbo de Cascais.

A reflexão sobre as atividades e competências adquiridas no estágio é acompanhada pelo enquadramento teórico da temática de estudo, bem como um enquadramento prático da organização acolhedora e opções metodológicas. Uma vez descritas as principais tarefas de estágio, foi possível concluir que, ainda que algumas particularidades inerentes ao setor da distribuição possam, de algum modo, complexificar a articulação trabalho-família dos/as trabalhadores/as, esta é uma problemática efetivamente influente na política de Gestão de Recursos Humanos da organização.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Articulação Trabalho-Família; Setor da Distribuição; Auchan Portugal Hipermercados; Estágio Curricular

ABSTRACT

Over the last decades important socioeconomic changes have taken place in societies which, accompanied by times of instability in the labor and family contexts, have brought increasing challenges regarding the way individuals articulate the professional and the family spheres. Being this the major theme of the greatest challenges of contemporary society, organizational policies and practices oriented to support the work-family balance can make a difference and should be one of the priorities of an corporation Human Resources Management.

This Final Master Work makes a description of the activities developed under the theme of the work-family balance undertaken during the internship held at one of the largest companies of the distribution sector in Portugal, Auchan Portugal Hipermercados, particularly in the Jumbo's Human Resources department, in Cascais.

The reflection on the activities and skills acquired during the internship is accompanied by a theoretical framework of the study theme, as well as a practical framework of the organization and the methodological options. Once the main internship activities have been described, it was possible to conclude that, although some peculiarities inherent to the distribution sector may, somehow, complicate the work-family balance of the working class, this is effectively an influential topic in the Human Resources Management of the organization.

Keywords: Human Resources Management; Work-family Balance; Distribution Industry; Auchan Portugal Hipermercados; Internship

INTRODUÇÃO

As transformações na esfera profissional e na esfera familiar conduziram, ao longo das últimas décadas, a alterações profundas na articulação destes dois papéis da vida dos indivíduos. Fatores como o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, a rejeição de um modelo da família assente no provedor masculino, as persistentes desigualdades de género, bem como as novas exigências do mercado de trabalho, fazem com que as empresas recorram frequentemente à flexibilidade e intensificação dos tempos de trabalho (Ibrahim, 2012; Kovács, 2014). Desta forma, a articulação trabalho-família (ATF), para a qual é necessário tempo e estabilidade financeira, fica muitas vezes comprometida (Guerreiro & Abrantes, 2007; Wall, 2010).

Tendo em conta que o capital humano é o fator-chave para o sucesso e vantagem competitiva de uma organização e que é necessário atrair e reter os/as melhores trabalhadores/as (Gomes et al, 2008), cabe à Gestão de Recursos Humanos (GRH) a promoção de políticas e práticas que visem a boa integração da vida profissional e da vida familiar destes/as (Casaca & Perista, 2014; Perista et al, 2016; Silva & Andrade, 2016).

Este relatório apresenta-se como Trabalho Final de Mestrado (TFM), no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão, para obtenção do grau de Mestre, e tem como intuito descrever o estágio realizado no departamento de Recursos Humanos (RH) numa das lojas da Auchan Portugal Hipermercados, concretamente o Jumbo de Cascais. Pela relevância que o tema da ATF assume no contexto atual, procurou-se compreender qual o papel desta temática na organização em questão, bem como as políticas e práticas existentes.

Deste modo, o texto encontra-se dividido em quatro partes. Na primeira é realizado o enquadramento teórico da temática ATF, destacando-se à partida que uma das

subsecções se dedica à influência das particularidades do setor da distribuição na ATF. Na segunda parte, apresenta-se uma breve caracterização da organização e das principais políticas e práticas de ATF implementadas pela mesma. Posteriormente, são justificadas as opções metodológicas e descritas as principais atividades de estágio realizadas. A quarta secção destina-se a analisar crítica e interpretativamente, à luz do enquadramento teórico, a globalidade do estágio. Para o fim reservam-se as considerações finais, com possíveis limitações do estudo e respetivas sugestões para investigações futuras.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Abordagens Sobre a Articulação Trabalho-Família

Desde a segunda metade do século XX, tem vindo a vislumbrar-se um conjunto de importantes transformações nas sociedades, trazendo repercussões na composição socioprofissional. A um cenário laboral cada vez mais competitivo, acrescentam-se pertinentes alterações sociais, com destaque para o aumento da participação feminina no mercado de trabalho (Andrade, 2011; Casaca, 2012b; Guerreiro et al, 2006), refletindo-se em significativas modificações nas relações de género, novas dinâmicas familiares, contextos organizacionais instáveis, assim como na mudança dos padrões de organização do trabalho (Perista et al, 2008; Wall, 2010).

É neste contexto que surgem, nos anos 1960, os primeiros estudos sobre a ATF, que procuravam investigar o hipotético conflito entre o trabalho e a família, domínios tidos separados, de famílias de dupla-carreira (Andrade, 2011; Wall, 2010). Esta conceção veio alterar-se na década seguinte, muito graças ao contributo de várias contestações feministas, que vieram refutar a ideia de que estas duas esferas deviam ser analisadas em separado, uma vez que os vários papéis da vida dos indivíduos são interdependentes,

inaugurando-se uma nova e global vaga de estudos e intervenções sociais sobre a temática (Andrade, 2015; Monteiro & Domingos, 2013; Silva & Andrade, 2016).

Assim, são variadas as teorias e modelos de análise que têm surgido ao longo dos anos sobre o estudo da ATF. Não obstante, uma das abordagens que mais reúne consenso junto de investigadores/as continua a ser aquela baseada no conflito (Silva & Andrade, 2016). Greenhaus e Beutell (1985) propõem um modelo identificativo das fontes deste conflito na ATF, no qual as particularidades de cada esfera podem interferir com a outra em três variáveis: tempo, tensão e comportamento. Relativamente à primeira, os autores defendem que o tempo dispensado num dos campos influencia negativamente o tempo sobranete para o outro. O conflito baseado na tensão pressupõe que sintomas deste cariz, proporcionados num dos dois campos, podem contagiar os sentidos no outro. Por último, o conflito relativo ao comportamento sucede quando o indivíduo não se sente capaz de ajustar o seu comportamento às expectativas de ambos os papéis (Greenhaus & Beutell, 1985). Independentemente do tipo de conflito implícito na ATF, este varia em intensidade de acordo com o nível de exigências de cada um dos papéis, bem como com as características pessoais de cada indivíduo que as experiencia (Frone, 2000).

Esta ideia é corroborada por diversas investigações dedicadas à ATF, que concluem que as relações entre o trabalho e a família são pautadas, na maioria das vezes, pelo conflito (Andrade, 2015). Importante é ressaltar que uma articulação conflituosa da vida profissional e familiar pode acarretar consequências nefastas, não só para o indivíduo, como para a organização, e até mesmo para a sociedade. A implicação mais óbvia para os indivíduos é a perda de tempo para prestar a atenção necessária ao bem-estar próprio e respetiva família (Bailyn et al, 2001). Além do tempo ficar prejudicado quantitativamente, pode acontecer que haja uma contaminação dos efeitos negativos do

trabalho para a esfera privada, como a falta de energia, mau-humor e cansaço, afetando qualitativamente o tempo familiar – pode também ocorrer o inverso, quando os problemas familiares afetam o desempenho profissional (Andrade, 2011; Lewis & Smithson, 2001). Já ao nível da organização, podem adivinhar-se consequências como o absentismo, *turnover*, desmotivação, declínio da produtividade, atrofamento do desempenho e perdas de investimentos nos/as trabalhadores/as (Acas, 2015; Andrade, 2015; Bailyn et al, 2001; Casaca, 2014). Por estes motivos, a ATF tem sido um tema amplamente discutido na atualidade, fazendo parte das estratégias que visam a igualdade de oportunidades de género, incluídas nos Planos Nacionais de Emprego desde 1998 (Guerreiro et al, 2006), bem como na agenda da Comissão e Parlamento Europeus (Eurofound, 2016; Lewis & Smithson, 2001), para que o conflito dê lugar a uma melhor harmonização destas esferas.

Segundo Gómez e Martí (2004), a conciliação trabalho-família corresponde ao equilíbrio dos dois domínios, de forma satisfatória para o indivíduo, alcançado através da disponibilização dos meios e tempo necessários para este se dedicar a ambos. De acordo com o Guia de Boas Práticas - Conciliar a Vida Profissional, Familiar e Social, conciliar significa “harmonizar, aproximar ou tornar compatíveis diferentes interesses ou atividades, de maneira a permitir uma coexistência isenta de fricções, de stresse ou de inconvenientes” (Graal, 2000:4).

Em Portugal, o direito à conciliação encontra-se, inclusivamente, consagrado na Constituição da República Portuguesa (CRP):

Artigo 59º (Direitos dos trabalhadores): 1. ... b) Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da actividade profissional com a vida familiar.

In Constituição da República, 2012.

Considerando esta harmonização das exigências da vida profissional e as obrigações e necessidades ao nível pessoal e familiar como o cenário ideal (Monteiro & Ferreira, 2013; Silva et al, 2010), é de realçar que, apesar da efetiva publicação de leis, as práticas sociais nem sempre acompanham os esforços legislativos e, em termos práticos, o conflito ainda persiste (Andrade, 2011). Um estudo de Guerreiro e Carvalho (2007) comprovou que Portugal é o país que, comparativamente a outros seis estados europeus¹, apresenta níveis mais elevados de stresse na ATF, sentido principalmente pelas mulheres. Importa, portanto, sublinhar que só com a participação ativa das organizações é que o conflito pode ser contrariado eficazmente (Perista et al, 2008; Silva & Andrade, 2016).

Por esta razão, e tendo em conta a definição de *conciliação* supramencionada, de uma conotação com noções de harmonia, de aproximação e de compatibilidade entre a afetação dos domínios profissional e familiar, optámos pelo termo *articulação*. Ao remeter para o ato de associar, interligar, organizar dois ou mais domínios, parcelas ou partes, sempre que nos reportamos, ao longo do presente relatório, ao quotidiano dos homens e das mulheres perante as exigências da esfera laboral e da esfera familiar, daremos preferência ao termo *articulação trabalho-família* (Casaca, 2005:47).

1.2. Género e a Articulação Trabalho-Família

Como referido, desde os anos 1960 que se tem assistido ao forte aumento da participação feminina no mercado de trabalho na Europa, tendo esta coexistido com intensas alterações económicas, tecnológicas, organizacionais e laborais (Casaca, 2013; Lima & Neves, 2011). Portugal acompanhou esta tendência, sendo que em 2016 a taxa

¹ Sendo estes: Grã-Bretanha, França, Alemanha, Suécia, República Checa e Espanha.

de emprego feminino (62,4%) se apresentou superior à referente ao contexto da União Europeia (UE28), cuja média é de 61,4%.²

Estas mudanças em muito influenciaram a passagem de uma configuração familiar tradicional, caracterizada pela divisão diferenciada dos papéis de género, para um modelo tendencialmente mais centrado numa divisão mais simétrica, em que ambos os membros do casal participam no mercado laboral e contribuem para o rendimento familiar (Andrade, 2015; Wall et al, 2016). Ainda assim, e em muito devido ao contexto de forte precariedade dos laços contratuais (Casaca, 2014), apesar do direito à igualdade de género estar consagrado na CRP, assim como ser tema de inúmeras convenções internacionais (Perista et al, 2008; Silva et al, 2010), a realidade ainda espelha graves desigualdades na esfera laboral (Casaca, 2012b). A agravar este cenário, atesta-se que as referidas desigualdades de género não se limitam ao âmbito profissional, estendendo-se para a vida pessoal e familiar (Pernas et al, 2008; Silva et al, 2010).

Ainda que se tenha assistido à progressiva participação masculina na vida familiar, principalmente no cuidado dos/as filhos/as, esta ainda permanece proporcionalmente reduzida, em comparação com a das mulheres (Perista et al, 2016) – reflexo disso é o usufruto da licença de parentalidade que, ainda que por lei possa ser partilhada pela mãe e pelo pai, este seja um direito maioritariamente gozado pela mulher (Lima & Neves, 2011; Wall et al, 2016). Assim, pode afirmar-se que a conceção portuguesa de família ainda se conserva um tanto tradicional, ao conferir-se primazia à carreira profissional do homem, ficando os afazeres domésticos e familiares, maioritariamente, à responsabilidade da mulher (Perista et al, 2016). Desta forma, é frequente as mulheres

² Valores para o intervalo etário compreendido entre os 15 e os 64 anos de idade.

Fonte: Eurostat – Labour Force Survey. Disponível em: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (consultado em 20/05/2017)

sentirem que, por se dedicarem mais à vida familiar, as possibilidades de investimento e evolução profissional ficam limitadas (Silva et al, 2010).

Comparativamente à média europeia, a generalidade das mulheres portuguesas, mesmo as que são mães de crianças pequenas, para além de fazer poucas interrupções no seu percurso profissional, trabalha menos a tempo parcial (Casaca, 2013; Guerreiro et al, 2006; Torres et al, 2005). Pelo que, ao somar-se o tempo de trabalho remunerado e não remunerado, se constata que em Portugal as mulheres trabalham diariamente, em média, pelo menos mais uma hora que os homens (Perista et al, 2016:139).

Contudo, e apesar do patente esforço das mulheres na tentativa de corresponderem às exigências profissionais e familiares, deve evitar encarar-se esta problemática como um assunto exclusivamente feminino. Acontece, por outro lado, que o papel familiar masculino tradicional, de principal provedor económico, se demonstra, muitas vezes, incompatível com o seu desejo de dedicar mais tempo à família. Vários estudos indicam que os homens comumente afirmam sofrer de discriminação e censura quando explicitam desejo de assumir mais responsabilidades familiares (Monteiro & Domingos, 2013; Silva & Andrade, 2016). Assim, os homens, tal como as mulheres, tendem a sentir-se presos no desfasamento entre as expectativas profissionais e as responsabilidades familiares, complexificando a ATF (Bailyn et al, 2001; Guerreiro et al, 2008; Wall et al, 2016).

1.3. Políticas de Gestão e Boas Práticas de Articulação Trabalho-Família

1.3.1. O Papel da Gestão de Recursos Humanos

Não obstante a ATF ser um assunto de interesse geral, no qual diferentes agentes, públicos e privados, têm o dever de interferir ativamente para que esta seja alcançada prosperamente, as políticas e práticas organizacionais têm um papel particularmente

relevante (Graal, 2000; Silva & Andrade, 2016). Deste modo, a GRH, através da adoção de medidas ajustadas à igualdade de oportunidades de género e de ATF em todas as suas fases de atuação, pode contribuir fortemente para mudar positivamente o paradigma atual (Casaca & Perista, 2014).

É hoje cada vez mais consensual que o capital humano é uma das principais fontes de vantagem competitiva de uma organização e que o uso consistente de boas práticas de GRH a distingue em grande medida das demais (Gomes et al, 2008). Assim, e tendo em conta os novos ritmos e exigências do mercado de trabalho, atrair e reter os recursos humanos mais qualificados é um dos objetivos fundamentais das organizações (Baylin et al, 2001; Lima & Neves, 2011). Outro ponto que reúne unanimidade é o facto do ser humano não se guiar apenas por motivações económicas nas suas aspirações profissionais, procurando igualmente satisfazer as suas necessidades de realização pessoal (Gomes et al, 2008). Assim sendo, torna-se essencial que as empresas manifestem sensibilidade relativamente à vida privada dos/as trabalhadores/as e adotem práticas que facilitem a ATF, encarando o investimento em questões relativas à responsabilidade social como uma importante opção estratégica, que se refletirá em benefícios e vantagens competitivas (Casaca, 2014; Gómez & Martí, 2004). Aliás, segundo as recomendações da União Europeia, a análise dos resultados de uma organização deve ser realizada não só em conformidade com a margem de lucro, como pela qualidade de vida que proporciona aos/às trabalhadores/as (Guerreiro et al, 2006).

Contudo, a GRH não se pode limitar a disponibilizar formalmente práticas de apoio à ATF – também comumente denominadas como “amigas da família” – sem que exista um clima organizacional que incentive os/as trabalhadores/as a desfrutarem das mesmas (Andrade, 2015; Batt & Valcour, 2003; OIT, 2011). Na realidade, muitos estudos

comprovam que estes/as por vezes hesitam em recorrer ao uso destas medidas, com receio de serem prejudicados/as profissionalmente (Dulk & Peper, 2007).

Um plano de intervenção de melhoria de ATF por parte das organizações deve ter início com uma primeira fase, de diagnóstico de necessidades para que, na fase de intervenção, a implementação das políticas e práticas esteja mais ajustada à realidade organizacional em questão. Posteriormente, será necessário monitorizar e avaliar o plano para compreender a necessidade de reajustes. Idealmente, todo o processo deve ser sustentado pela participação de todas as pessoas nele implícitas e pelos valores e cultura organizacionais (Ayuntamiento de Madrid, 2007; Casaca, 2014; Graal, 2000; Guerreiro et al, 2006).

1.3.2. Políticas e Práticas de Articulação Trabalho-Família: Sistematização

De acordo com Guerreiro e Pereira, “são reconhecidas como facilitadoras da conciliação entre trabalho e família e promotoras da igualdade entre homens e mulheres, um conjunto de medidas e princípios básicos da organização social, nas suas diferentes esferas” (2006:64). Uma vez que muitas das incompatibilidades que ocorrem na ATF se devem à conflitualidade dos horários e dos espaços inerentes a estes dois âmbitos sociais, as autoras destacam, por um lado, as medidas que reportam às formas de utilização do tempo por parte dos/as trabalhadores/as, e, por outro, as relacionadas com a flexibilização do espaço e demais condições de trabalho.

Apesar das diferenças nas abordagens teóricas relativamente à categorização das políticas e práticas, cabe a cada organização a adoção da estratégia de apoio à ATF mais adequada tanto às necessidades dos/as trabalhadores/as, como às organizacionais (Fair Work Ombudsman, 2015). E, ainda que a lista de possíveis ações a levar a cabo seja vastíssima, aprez-nos fazer referência àquelas que resultaram da revisão de literatura

considerada pertinente (CITE, 2014; Dulk & Peper, 2007; Graal, 2000; Guerreiro et al, 2006; Perista et al, 2008; Teixeira & Nascimento, 2011), pelo que as se encontram abaixo discriminadas são assumidamente exemplificativas:

a) Flexibilização da organização do trabalho em termos de tempo e local – como o horário em regime de flexibilidade; trabalho a tempo parcial; horário concentrado; existência de banco de horas; teletrabalho; organização de horários por turnos e/ou rotativos em função de uma melhor ATF; entre outros;

b) Maior abertura da organização a dispensas, faltas e licenças para facilitar a ATF – encorajamento ao usufruto das licenças parentais por parte dos/as trabalhadores/as; atribuição de dispensas por motivos de articulação; facilitação da marcação do período de férias; concessão de dias de férias suplementares; facilitação na justificação de faltas por motivo de assistência à família;

c) Incentivo à maior participação do pai na vida familiar – recorrendo, por exemplo, à atribuição de incentivos ao gozo de licenças de parentalidade com duração igual ou superior à prevista na lei;

d) Outros benefícios – como exemplos podem referir-se a existência de equipamentos sociais próprios de apoio a dependentes (como infantários e colónias de férias); apoio jurídico; apoio médico e/ou psicológico; celebração de protocolos com entidades terceiras a fim de criar serviços de bem-estar e lazer para trabalhadores/as e familiares (ginásios, espetáculos, atividades lúdicas, cuidados pessoais, infantário, lares para pessoas idosas, entre outros); e atribuição de benefícios monetários e/ou em espécie (como *kits* de puericultura, bolsas de estudo, cabazes com produtos alimentares, cabazes escolares, seguros para o/a trabalhador/a e familiares).

1.4. A Articulação Trabalho-Família no Setor da Distribuição

Não sendo o nosso objetivo realizar uma análise diacrónica e exaustiva das particularidades laborais inerentes ao setor da distribuição, considera-se fundamental destacar alguns fatores que, tendencialmente, se têm traduzido em desafios para a ATF dos/as profissionais da área. Desta forma, a presente secção dedica-se ao propósito de tratar de forma sintética algumas características associadas ao setor da distribuição.

A par das mutações que têm vindo a ocorrer na conjuntura profissional portuguesa, também a atividade comercial conheceu rápidas e profundas transformações nas últimas décadas – basta observar a paisagem urbana para atestar a proliferação de formatos comerciais. Esta nova estratégia de organização funcional e espacial visa responder às necessidades da crescente procura do consumidor (Cruz, 2010), tendo dado espaço ao florescimento de uma nova realidade: *o novo comércio* (Casaca, 2013). Este facto evidenciou-se de tal forma que, embora os últimos anos tenham sido pautados pela crise económica, este setor de atividade contribuiu fortemente para a criação de emprego (Cruz, 2010)³. Todavia, torna-se necessário compreender a configuração dos contextos laborais em que este setor se insere.

Primeiramente, é de ressaltar que se trata de um setor económico peculiarmente heterogéneo a vários níveis e, em particular, em termos da estrutura de emprego. Ainda assim, pode afirmar-se que a mão-de-obra é consideravelmente feminina (Ibidem) e que, comparativamente ao comércio tradicional, se observa uma população trabalhadora mais jovem e detentora de maiores níveis de habilitação (Casaca, 2013). Não obstante, referentemente às condições de trabalho, o cenário apresenta outro tipo de peculiaridades

³ Segundo o INE (2016), em 2015, o setor do comércio teve uma subida de 1,9% na taxa de emprego, totalizando 732,5 mil empregados/as, ou seja 20,7% dos/as trabalhadores/as do setor privado não financeiro.

que carecem de atenção, principalmente devido à precariedade que em muito caracteriza o setor, através do qual as empresas procuram reduzir custos e flexibilizar o número de trabalhadores/as, recorrendo frequentemente à flexibilidade de horários e à manutenção de contratos temporários (Casaca, 2012a).

As grandes superfícies comerciais, devido ao seu horário de funcionamento e permanecerem abertas todos os dias da semana, cerca de 14 horas por dia, ultrapassam os períodos normais de trabalho, o que supõe a laboração em turnos diferenciados, sejam fixos ou rotativos, durante a semana, mas também ao fim-de-semana e feriados (Cruz, 2010). E, ainda que a flexibilidade de horário possa facilitar a ATF, como anteriormente referido, se esta visar fazer face apenas às necessidades operacionais das empresas, numa lógica de unilateralidade, pode resultar no efeito totalmente inverso (Casaca, 2013). Segundo Brun e Milczarek (2007), trabalhar em horas irregulares e não estandardizadas impostas, como por turnos, trabalho noturno e durante o fim-de-semana pode ser muito disruptivo para a ATF.

Por outro lado, uma vez que os horários podem ser afixados, no máximo, com um mês de antecedência, até a esse momento prevalece a imprevisibilidade sobre a organização da vida familiar e pessoal (Casaca, 2013). Há ainda a referir que raramente os/as trabalhadores/as usufruem de dois dias de descanso seguidos (Cruz, 2010) e que, sendo estes também rotativos, ficam, na maioria das vezes, desfasados dos tempos de descanso da família e amigos/as, sendo frequente o mesmo ocorrer com o período de férias (Casaca, 2013).

A acrescentar, o setor oferece salários relativamente baixos, conferindo dificuldades às famílias para custear os mecanismos formais de apoio (Ibidem). Sendo que fenómenos como o da flexibilidade e precariedade aliados, além de associados a

consequências económicas adversas para os indivíduos, podem despoletar sentimentos negativos, como o de insegurança generalizada (Cruz, 2004).

2. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO

2.1. Caracterização da Organização: Auchan Portugal Hipermercados

No presente relatório pretendem-se apresentar as principais atividades desenvolvidas no estágio curricular concretizado na Auchan Portugal Hipermercados – Jumbo de Cascais. De forma a melhor contextualizar estas mesmas atividades, e compreender a sua relevância para o TFM, esta secção destina-se a uma breve apresentação da organização de acolhimento, sendo que a grande maioria da informação que se segue foi fornecida pela mesma e/ou recolhida através dos dados disponibilizados no último Relatório de Sustentabilidade publicado referente ao ano de 2016.

A Auchan Holding é uma federação de empresas autónomas, não cotada em Bolsa, detida maioritariamente pela associação familiar Mulliez e pelos/as trabalhadores/as da própria empresa, com sede na cidade francesa de Lille. Criado em 1961, o Grupo encontra-se presente em 17 países em todo o mundo, contando com mais de 345 mil trabalhadores/as, apresentando-se como o 11º distribuidor alimentar mundial. Em Portugal, a Auchan Holding encontra-se organizada em três empresas independentes: a Auchan Portugal Hipermercados, no setor da grande distribuição, que reúne os formatos de retalho alimentar, hipermercados, supermercados, lojas de conveniência e *drive e-commerce*; a Immochan, com atividade imobiliária; e o Oney, que atua no setor da banca. Para o enquadramento do estágio curricular, torna-se particularmente relevante debruçarmo-nos sobre a Auchan Portugal Hipermercados (APH).

Ao ser herdeira da experiência do Grupo Pão de Açúcar – o primeiro na área da distribuição moderna no nosso país –, a APH assume a gestão da cadeia de hipermercados Jumbo e supermercados Pão de Açúcar, constituída por 33 lojas (23 lojas Jumbo, sete lojas Jumbo Pão de Açúcar, três lojas Pão de Açúcar), 28 gasolinhas e 16 lojas franchisadas Pão de Açúcar.

Enquanto empresa de âmbito multinacional, é com bastante influência da Auchan Holding mas, também, com forte adaptação à cultura empresarial portuguesa, que a APH define a sua estratégia, através da sua missão, valores e visão. Com missão de “Melhorar a qualidade de vida e o poder de compra do maior número de pessoas possível, através do nosso comércio responsável e inovador.”, a APH apoia-se em três valores, sendo eles: a Confiança, tida como um pré-requisito para a transparência, partilha do poder e um relacionamento verdadeiro entre os homens e mulheres da empresa; a Abertura, pela necessidade de abertura para se ser mais forte e inovador, com curiosidade e adaptabilidade; e a Excelência, ao ser-se exigente, entusiasta e ter a ambição de se ser melhor. Tendo como base a missão e valores, a APH apresenta a sua Visão 2025 “Auchan muda a vida dos seus clientes, dos seus colaboradores e dos seus parceiros”, sendo que para a levar a cabo até ao ano de 2025, conta com quatro projetos operacionais: Projeto Humano, Projeto de Marca, Projeto de Empresa e Projeto de Desenvolvimento⁴.

No que diz respeito à estrutura organizacional da APH, o Comité de Direção (ver anexo 1) assenta na divisão em seis direções funcionais, nomeadamente: Direção de Produto; Direção de RH; Direção de Eficácia Direção Financeira; Direção de *Marketing* Cliente e Inovação; e Direção de *Performance*. A Direção de RH, particularmente

⁴ Para saber mais sobre os projetos ver o Relatório de Sustentabilidade de 2016 da APH. Disponível em: <http://folhetos.jumbo.pt/ComunicacaoInterna/relatorio-sustentabilidade-2016/?page=100> [Acesso em: 12/07/2017].

relevante para o caso, divide-se nas seguintes subdireções: Administrativa e Relações Laborais; Desenvolvimento Humano (Recrutamento, Desenvolvimento de Carreiras e Formação); Operacional e Caixas; e Comunicação e Responsabilidade Corporativa. Em cada loja, os departamentos de RH são compostos pelo/a Gerente de RH e um elemento dedicado às funções administrativas.

A política de RH da APH compreende o valor do seu capital humano, procurando respeitar e promover a diversidade, bem como a sua valorização profissional e pessoal. Cerca de 88% dos/as 8066 trabalhadores/as são efetivos/as na empresa, 52% da progressão de carreiras é feita internamente e, para além do ordenado base, a APH tem como prática distintiva a distribuição dos seus resultados com os seus recursos humanos, a três níveis: prémio motivacional, baseado na *performance*; partilha anual de 10% do lucro da empresa em ações; e a possibilidade de ser acionista da empresa a nível internacional, auferindo com a valorização anual das ações.

Outro fator que distingue a APH é o seu Sistema de Gestão de Responsabilidade Social. Desde 2006, quando aderiu voluntariamente à certificação em responsabilidade social pela norma SA8000 – focada na gestão de riscos sociais e em acompanhar e influenciar positivamente as práticas de empregabilidade promovidas por todas as entidades parceiras – tornou-se até à data a única empresa do mundo no setor avaliada segundo este referencial normativo. Por outro lado, importa ainda referir o esforço ativo da organização na promoção da Igualdade de Género ao procurar criar, por um lado, medidas e benefícios que valorizam de igual modo homens e mulheres e, por outro,

iniciativas que procuram minimizar o impacto que as características próprias do setor distribuição têm na qualidade de vida dos/as trabalhadores/as e respetivas famílias⁵.

2.1.1. Medidas de Articulação Trabalho-Família Implementadas na APH

Tendo em conta os possíveis desafios à ATF inerentes ao setor da distribuição anteriormente abordados, bem com a preocupação da APH em levar uma conduta de responsabilidade social, torna-se necessário abordar sucintamente as políticas e práticas mais relevantes de ATF implementadas pela organização.

Neste âmbito, seria impossível descurar o papel que a Fundação Pão de Açúcar – Auchan (doravante Fundação) tem desempenhado na oferta de apoios à ATF das pessoas ao serviço da APH⁶. Sendo uma iniciativa inédita no setor da distribuição, a Fundação é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), criada em 1993 por e para trabalhadores/as efetivos/as e famílias, que atualmente abre algumas das suas atividades à Comunidade. Com missão de “Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores do Grupo Auchan Portugal, das suas famílias e da Comunidade, contribuindo para a construção de uma Sociedade mais justa, inclusiva e sustentável”, a Fundação conta, em todos os órgãos sociais, com trabalhadores/as voluntários/as da APH, e oferece apoios ao nível da ação social e equipamentos educativos.

Na área da ação social, a Fundação disponibiliza vários tipos de apoios, ajustados à situação e necessidades da pessoa em questão, tais como: apoio familiar – com, por exemplo, apoio alimentar em cartão de compras, apoio médico, participações

⁵ Provas desta intenção são a renovação da assinatura do Acordo de Adesão ao Fórum Empresas para a Igualdade (IGEN) e o facto de ter sido a única empresa do setor privado a receber a distinção com a Menção Honrosa Prémio “Igualdade é Qualidade” no ano de 2015, por parte da CITE e da CIG.

⁶ Todas as informações relativas à Fundação Pão de Açúcar – Auchan foram retiradas do *site* institucional oficial da mesma. Disponível em: <http://www.fundacao-paodeacucar-auchan.pt/> [Acesso em 24/05/2017].

financeiras pontuais, entre outras; banco de equipamentos; apoios educativos – com o programa início do ano letivo, participações nas mensalidades de infantários, bolsas universitárias e prémios de mérito; e campos de férias para ascendentes dos/as funcionários/as. Já com os equipamentos educativos, a Fundação pretende promover a ATF e apoio à infância através da existência de dois colégios Rik&Rok (situados na Amadora e em Alfragide), com horários alargados (das 7h às 00h30, todos os dias por semana) e mensalidades variáveis de acordo com o rendimento dos/as operadores/as.

À parte dos apoios oferecidos pela Fundação, uma das políticas implementadas pela APH que mais se destaca prende-se com o incentivo ao usufruto das licenças parentais por parte dos/as trabalhadores/as, bem como a existência da possibilidade destes/as passarem a praticar temporariamente um regime de horário a tempo parcial⁷. Não menos importantes, há a salientar ainda algumas medidas complementares, como o direito de acesso a todos/as trabalhadores/as efetivos/as a um seguro de saúde, que é extensível a todo o agregado familiar direto, e as várias parcerias que a APH estabelece com outras entidades – como infantários, hotéis, ginásios, entre outros – oferecendo condições especiais aos/às trabalhadores/as do Grupo.

Ao tratar-se de uma organização do setor da grande distribuição, uma das medidas imediatamente percecionadas relaciona-se com a flexibilidade de horário. Tal como explorado na revisão da literatura, se esta for implementada para facilitar os/as trabalhadores/as a darem resposta às suas necessidades familiares e pessoais é apontada como uma das principais práticas de apoio à ATF – essa intenção procurou confirmar-se durante o estágio na organização, através da realização de breves entrevistas semiestruturadas a 10 Responsáveis de Mercado (RM) do Jumbo de Cascais (ver secção

⁷ Sendo que, de acordo com os dados do Relatório de Sustentabilidade de 2016, 100% dos homens e mulheres que tinham direito à licença parental, fizeram usufruto da mesma.

3.1.). Analisando os dados adquiridos (tratados em mais pormenor no anexo 3), é possível constatar que a perceção dos/as entrevistados/as relativamente à flexibilidade de horário se divide, mas que a grande maioria considera que esta ou é positiva ou parcialmente positiva, sendo que todos/as eles/as referem que estas modalidades de horário influenciam diretamente a ATF. Quando questionados/as se a problemática ATF é tida em conta na execução dos horários, nove responderam afirmativamente. Foi possível concluir igualmente que a maior parte dos/as entrevistados/as acredita que a APH se destaca positivamente de outras organizações do setor e que têm sido criadas cada vez mais iniciativas que procurem diminuir possíveis conflitos na ATF proporcionados pela flexibilidade de horário.

Ainda no que diz respeito à flexibilidade de horário, a organização tem como política a articulação de horários, folgas e férias de casais, quando ambos/as trabalham para a APH, procurando que essa articulação seja de acordo com as suas preferências. No decorrer das entrevistas, três RM confirmaram, de forma espontânea, este cuidado aquando da realização dos horários.

3. ATIVIDADES DE ESTÁGIO E RELEVÂNCIA PARA O TFM

3.1. Opções Metodológicas

Sendo que o objetivo principal do estágio passou por indagar o lugar que a problemática da ATF ocupa na agenda de atuação da GRH da APH, bem como as principais práticas e políticas implementadas pela mesma nesse âmbito, cabe-nos agora aludir à metodologia de investigação seguida e às principais técnicas utilizadas no decorrer do período de estágio.

Uma vez que a estagiária teve a oportunidade de estar integrada em contexto organizacional numa das lojas, optou-se por se seguir uma abordagem metodológica qualitativa, já que a mesma não tem como finalidade confirmar ou infirmar hipóteses, mas sim contribuir para uma compreensão alargada e detalhada de um determinado fenómeno, no contexto em que este ocorre (Coutinho, 2013; Godoy, 1995; Ribeiro, 2008). Assim, todos os dados obtidos através de qualquer técnica de investigação escolhida numa abordagem qualitativa têm um denominador comum: a sua análise depende fundamentalmente das capacidades interpretativas e integradoras do/a investigador/a (Coutinho, 2013).

A opção dos instrumentos de investigação a utilizar tanto decorreu diretamente por consequência das atividades de estágio, como pela necessidade sentida pela estagiária em aprofundar certos conhecimentos. Deste modo, as técnicas de investigação utilizadas foram: a análise documental, a observação (participante e não participante) e a entrevista semiestruturada.

Visto que cada organização tem a sua própria cultura, estratégia e posicionamento no mercado, a análise documental foi fundamental numa primeira fase de integração da estagiária. Posteriormente, ao longo de todo o estágio, foram consultados vários documentos oficiais que possibilitaram uma melhor elucidação da política de GRH e responsabilidade social, permitindo enquadrar o papel da ATF na política de gestão da APH – a título de exemplo, podem referir-se documentos como o Código de Ética e Conduta, os Relatórios de Sustentabilidade dos últimos anos, documentos com a análise dos resultados do Barómetro de Envolvimento e Satisfação (BES), documentos referentes a conferências realizadas no âmbito da responsabilidade social, e outras publicações nas páginas eletrónicas oficiais da APH e da Fundação. Como principal vantagem desta

técnica evidencia-se a economia de tempo e de dinheiro na obtenção de bastante quantidade de informação, mas, como limitações, apontam-se a dificuldade de acesso a determinados documentos, bem como a impossibilidade de divulgar certas informações por respeito ao seu carácter confidencial (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Devido ao privilégio de estar em ambiente organizacional por mais de três meses, a observação foi uma técnica particularmente importante na aquisição de dados, que de outra forma seriam inexequíveis de obter. A observação, ao consistir na recolha de informação de modo sistemático em contacto direto com situações específicas, confere uma melhor compreensão, de forma aberta e flexível, da realidade em estudo (Aires, 2015). Desta forma, foram várias as ocasiões em que a estagiária se posicionou como observadora participante, quando interagiu diretamente com os/as intervenientes; bem como observadora não participante, quando se limitou a observar as ocorrências. Estas observações materializaram-se, posteriormente, em notas de campo, tanto descritivas como reflexivas (Coutinho, 2013).

Complementarmente às tarefas mais diretamente relacionadas com o estágio, e devido à necessidade sentida em investigar mais aprofundadamente a questão da flexibilidade de horário e o seu impacto na ATF dos/as trabalhadores/as da APH, foram realizadas breves entrevistas semiestruturadas dirigidas aos/as RM do Jumbo de Cascais. A utilização da entrevista semiestruturada como técnica de recolha de dados justifica-se pelo facto de esta permitir, devido à sua flexibilidade de aplicação, uma maior profundidade de informação, principalmente ao nível das representações, valores e emoções dos/as entrevistados/as (Ribeiro, 2008). Face a isso, foi elaborado um guião de entrevista (anexo 2) com oito perguntas, divididas em três subgrupos: a perceção dos/as entrevistados/as sobre a flexibilidade de horário e sua influência na ATF; a elaboração

dos horários de trabalho e ATF; e a conceção que têm do posicionamento da APH relativamente à flexibilidade de horário e a ATF.

A amostragem é intencional, visto que os sujeitos que a constituem foram escolhidos de acordo com o critério do cargo que exercem na organização, atendendo ao facto de uma das tarefas do/a RM passar pela realização de horários laborais. Conforme a sua disponibilidade, foram entrevistados/as 10 RM, constituindo uma amostra de 67% da população, sendo que seis são do sexo feminino e quatro do sexo masculino – os seus nomes não serão mencionados, por respeito e confidencialidade da sua identidade, nem uma caracterização mais pormenorizada de modo a salvaguardar o anonimato. As entrevistas ocorreram no mês de junho, no local de trabalho – razão pela qual não ultrapassam uma duração superior a 15 minutos. Com o devido aviso e autorização prévia, as entrevistas foram gravadas em áudio, de modo a registar a informação adquirida e, posteriormente, passar à sua transcrição e respetiva análise de conteúdo. Esta última fase permitiu diminuir a quantidade de informação para, posteriormente, compilar e fazer o devido cruzamento de dados (ver anexo 3) (Lima, 2013), revelando-se fundamental para o enquadramento da problemática ATF na empresa e potenciar as tarefas de estágio.

3.2. Descrição das Atividades

Feito o devido enquadramento do estágio, reúnem-se agora as condições para passar à exposição das atividades desenvolvidas no decorrer do mesmo. Ao fazer parte integrante da equipa do departamento de RH do Jumbo de Cascais, foram várias as tarefas que a estagiária teve oportunidade de desempenhar nas diferentes áreas da GRH, pelo que as descritas nesta secção irão ter como especial enfoque as associadas à problemática ATF⁸.

⁸ Ver anexo 4: sumário de todas as atividades desenvolvidas em âmbito de estágio, por semana.

O estágio iniciou-se, tal como previsto no Plano de Estágio, com a tarefa de identificar, categorizar e tratar em termos de conteúdo os dados obtidos através do BES, o primeiro inquérito interno aplicado internacionalmente na Auchan Holding, em 14 países, no ano de 2016. Este teve como objetivo compreender a taxa de envolvimento e satisfação dos/as trabalhadores/as em diferentes parâmetros⁹, bem como poder compará-la a nível local, nacional e/ou internacional. O inquérito será repetido bianualmente na Auchan Holding, sendo que o objetivo da mesma passa por ser reconhecida em 2021 como o “melhor empregador” pela AON – empresa responsável pelo estudo.

Após serem revelados em ambiente organizacional os resultados do BES, tiveram lugar no presente ano várias reuniões de grupo onde estiveram presentes todos os recursos humanos do Jumbo de Cascais, a fim de recolher sugestões de melhoria para, posteriormente, elaborar o Plano de Resposta ao Barómetro. Coube à estagiária a tarefa de categorizar as referidas sugestões numa folha *Excel* – servindo esse documento de base para delinear as ações a realizar no ano de 2017. Foi igualmente pedido à estagiária a elaboração dos vários cartazes de divulgação interna das ações que foram sendo realizadas, em conjunto com a equipa do departamento de Comunicação Interna.

No âmbito do Programa Alimentação Saudável do Jumbo, uma iniciativa pedagógica da marca que visa promover estilos de vida mais saudáveis, vão sendo implementadas todos os meses, na loja de Cascais, atividades quer para clientes, quer para trabalhadores/as. Assim que a estagiária iniciou funções na organização, ficou acordado que a mesma passaria a apoiar a estagiária de Nutrição na realização dos eventos do Programa destinados aos/às trabalhadores/as. Assim sendo, a estagiária ajudou no

⁹ Um dos parâmetros analisados intitulava-se precisamente “Equilíbrio trabalho/vida” e foi particularmente importante para a estagiária compreender a perceção dos/as trabalhadores/as do Jumbo de Cascais relativamente à ATF.

planeamento e concretização de iniciativas completamente gratuitas e realizadas em contexto organizacional, tais como: uma avaliação nutricional, realizada junto ao refeitório da loja; degustações de *snacks* saudáveis; um pequeno-almoço saudável; e uma aula de ginástica laboral de *zumba*, em associação com um ginásio parceiro.

Apresentado já o papel que a Fundação tem na APH com a oferta de apoios diversificados aos/às trabalhadores/as, e tendo em conta que se trata de uma IPSS, todas as lojas Jumbo do país vão propondo iniciativas a realizar ao longo do ano, que tenham como duplo objetivo, por um lado, a angariação de fundos monetários e, por outro, a divulgação da Fundação e dos seus apoios. A estagiária fez parte da reunião de planeamento e calendarização destas iniciativas para os meses maio, junho, julho e agosto, contando com a presença da delegada da Fundação e um elemento do departamento de Comunicação Interna da loja de Cascais. Visto que o estágio terminou no mês de junho, a estagiária esteve presente na organização prática e divulgação de duas das atividades: uma quermesse para o Dia da Mãe com venda de artigos, feitos e/ou doados por alguns/algumas trabalhadores/as, a um preço simbólico no refeitório; e um Arraial Solidário de Santos Populares destinado aos/às operadores/as, concretizado no terraço privado da loja, tendo sido a comida e as bebidas fornecidas pela loja.

3.2.1. Atividades Propostas pela Estagiária

Uma vez integrada na cultura e ambiente organizacionais da APH e sentir o espírito de abertura a novas ideias e iniciativas, a estagiária tomou a liberdade de apresentar um conjunto de pequenas ações a realizar no período de estágio que visassem, de algum modo, contribuir para a ATF das pessoas ao serviço do Jumbo de Cascais. Para tal, a análise documental foi extremamente importante, principalmente através da tarefa de tratamento dos dados do BES – sobretudo do campo “Equilíbrio Trabalho/Família” –,

bem como o recurso à técnica metodológica de observação participante e não participante, particularmente durante o primeiro mês de estágio. Assim, a estagiária pesquisou e refletiu de forma aturada e autónoma, recorrendo a importantes obras, que vieram a sustentar parte do enquadramento teórico do presente relatório, as quais sugerem exemplos de boas políticas e práticas de ATF a adotar pelas empresas (CITE, 2014; Dulk & Peper, 2007; Graal, 2000; Guerreiro et al, 2006; Perista et al, 2008; Teixeira & Nascimento, 2011). Seguidamente, foi preparada uma apresentação em *PowerPoint*, esclarecedora das atividades por ela consideradas adequadas e exequíveis a praticar a nível local, vindo estas a serem validadas pela Gerente de RH da loja. Para concretizar efetivamente todas as propostas, o estágio, que inicialmente estaria previsto terminar em maio, foi prolongado por mais 80 horas. As referidas iniciativas serão, desta forma, sucintamente aqui explanadas:

a) Sessão de Esclarecimentos – Fundação Pão de Açúcar:

Foi com alguma surpresa que a estagiária foi sentindo, não só por parte dos/as trabalhadores/as de base, como também das chefias intermédias, um certo alheamento e desconhecimento relativamente à Fundação e aos apoios que esta oferece. Desta forma, e para atestar o possível interesse na existência de mais esclarecimentos sobre esta instituição, a estagiária inquiriu, em jeito de conversa informal, 40 trabalhadores/as da loja (aproximadamente 10% da totalidade dos recursos humanos), sendo que todos/as eles/as confirmaram o interesse. Foi ainda possível a recolha de alguns comentários, como “Achava mesmo muito importante. Estou cá há oito anos e não sei como funciona o pedido de apoios.”, “Não tenho grande conhecimento sobre a Fundação. Sei que ela existe

e é só.” ou “Há formação de tanta coisa e não disso, que acho importante.”¹⁰. De facto, a divulgação dos apoios da Fundação ocorre maioritariamente ou pela afixação de cartazes nos espaços comuns, ou aquando das atividades supramencionadas. Foi neste sentido, e indo ao encontro da ideia de que a GRH não se deve limitar a disponibilizar políticas e práticas de ATF como, também, incitar ao seu usufruto por parte dos/as trabalhadores/as (Andrade, 2015; Batt & Valcour, 2003; OIT, 2011), que a convicção da criação de uma sessão de esclarecimentos sobre a Fundação ganhou ainda mais sentido.

Foi, então, agendada uma reunião com a estagiária e uma das coordenadoras do departamento de Ação Social da Fundação para apresentar a ideia. Esta foi de tal modo aceite por parte da Fundação que, para além de ser aprovada a sua realização, foi acordado que a loja de Cascais funcionaria como loja-piloto para que esta ação pudesse ser multiplicada a nível nacional, em todas as lojas Jumbo.

Em consenso com o departamento de RH, ficou estipulado que esta ação seria dirigida primeiramente aos/às RM, visto que, caso necessário, poderiam esclarecer as suas equipas. A sessão ocorreu no mês de junho, nas instalações da loja, teve duração de uma hora, contando com a presença de 13 participantes. Os diapositivos apresentados foram executados e fornecidos pela Fundação, sendo que a estagiária ficou responsável por toda a organização da sessão, bem como pela redação de uma ata, posteriormente enviada para a Fundação, para que fossem possíveis melhorias em sessões futuras.

No final da sessão, foram distribuídas folhas de *feedback* (anexo 5) elaboradas pela estagiária, de modo a compreender, anonimamente, a utilidade da sessão de esclarecimentos na perspetiva dos/as participantes, dados esses, igualmente, remetidos

¹⁰ Ainda que as conversas não tenham sido gravadas em suporte áudio, foi possível registar os comentários citados, através da sua redação em papel por parte da estagiária, no momento em que as conversas ocorreram.

para a Fundação. Às questões “Considera que esta sessão de esclarecimentos foi importante para melhor compreensão do propósito, missão e apoios que a Fundação oferece?” e “Acha que seria profícua a repetição desta sessão para mais colaboradores/as?”, as respostas foram 100% positivas. Acrescenta-se que, após cerca de dois meses da realização desta ação, a delegada da Fundação de Cascais confirmou quatro novos pedidos de apoio por parte de trabalhadores/as, vindos por intermediário dos/as RM que compareceram à sessão, tendo sido os mesmos reencaminhados para o departamento de Ação Social da Fundação.

b) *Kit de Puericultura:*

Outra proposta foi a criação da prática de atribuição de um *kit* com artigos de puericultura a todos/as os/as trabalhadores/as que tivessem sido recentemente pais ou mães. Depois de apresentada esta iniciativa, foi pedido à estagiária que fizesse o planeamento dos artigos que o *kit* incluiria, bem como o orçamento do mesmo e a despesa média que traria à loja anualmente. Assim, recorrendo a diversas pesquisas, apresentou-se um protótipo do que viria a ser o *kit*, composto apenas por produtos da marca APH, assim como, através do cálculo da média de nascimentos de bebés filhos/as de trabalhadores/as dos últimos cinco anos, se apontou para a média do valor que a loja teria a cada ano. Planeou, da mesma forma, o procedimento a realizar para as entregas do *kit*, contando com o apoio voluntário de uma trabalhadora que, daquele momento em diante, ficaria responsável pelo mesmo.

Após a iniciativa ter sido validada pela direção da loja, foi entregue o primeiro *kit* no mês de junho. E, graças ao seu sucesso, foi proposto à estagiária que elaborasse uma

apresentação *PowerPoint*¹¹ a explicar o objetivo desta ação, a composição do *kit* e o procedimento da sua entrega, para esta ser exibida na Sede, de maneira a que passe a ser prática em todas as lojas do Grupo. É de referir, igualmente, que esta iniciativa foi apresentada numa auditoria de responsabilidade social SA8000, pela Gerente de RH, como exemplo de boas práticas de ATF implementadas pela loja do Jumbo de Cascais.

c) Celebração de Protocolos com Entidades Terceiras:

Como anteriormente referido, a APH tem um conjunto de parcerias criadas com outras entidades, de modo a possibilitar o acesso a serviços mais baratos de bem-estar e lazer para os/as trabalhadores/as e respetivas famílias. Ainda assim, cada loja tem a possibilidade de criar protocolos com instituições na sua área geográfica, se assim considerar como uma mais-valia. Por iniciativa da estagiária, depois de conferir as parcerias existentes, foram realizados contactos com outros possíveis parceiros, considerados interessantes pela mesma.

Estas tentativas resultaram em quatro novos protocolos entre o Jumbo de Cascais e entidades terceiras localizadas no concelho de Cascais, nomeadamente dois infantários, uma empresa de cinemas e um ginásio – note-se que já existia um protocolo celebrado com um ginásio mas, uma vez que este era exclusivo ao sexo feminino, averiguou-se a possibilidade da realização de outro protocolo, desta vez com um ginásio unissexo. Todas as parcerias feitas têm como condições: a oferta dos seus serviços a preços mais baixos a todas as pessoas ao serviço da loja e família – no caso dos cinemas, estende-se a qualquer acompanhante; e a divulgação interna das parcerias por parte do Jumbo de Cascais.

¹¹ Parte dos slides da mesma encontra-se no anexo 6.

d) Outras Atividades Orientadas para a Promoção do Bem-Estar:

Não obstante o tema do TFM ser ATF, no decurso do estágio surgiu a possibilidade de desenvolver outras iniciativas orientadas para a promoção do bem-estar dos/as trabalhadores/as da loja (descrição que optámos também por incluir neste documento):

d.1.) *Workshop* “Maquilhagem 5 Minutos”:

No período inicial de estágio, e de forma a facilitar o processo de integração na empresa, foram várias as horas que a estagiária passou em loja. Este tempo dispensado demonstrou-se fundamental para a recolha de alguns comentários por parte dos/as trabalhadores/as. No conjunto de informações auferidas, foram várias as pessoas que teceram desabafos relativos à falta de tempo no seu dia para se dedicarem a cuidados pessoais. Assim surgiu a ideia da realização do *workshop* “Maquilhagem 5 Minutos”, cujo objetivo seria oferecer noções básicas de maquilhagem de rápida e fácil conceção.

Devido aos prazos serem relativamente curtos, foi impossível a presença de um/a profissional de maquilhagem na loja de Cascais até ao final do período de estágio. Deste modo, procurou aferir-se junto dos/as trabalhadores/as da loja, a existência de interesse e formação na área para dar o *workshop*, cuja mesma se verificou.

A sessão decorreu no mês de maio, nas instalações da loja, contando com a presença de 19 participantes – que se inscreveram junto do/a RM do seu mercado. À estagiária coube toda a planificação do evento, bem como a elaboração dos diapositivos *PowerPoint*, dos certificados de participação, assim como da folha de *feedback* (ver anexo 7) entregue no final da sessão a todos/as para, anonimamente, compreender o interesse desta atividade¹². Foi ainda indagada a possibilidade de presentear os/as formandos/as

¹² No anexo 8 encontram-se alguns dos comentários obtidos nestas folhas de *feedback*.

com um pequeno conjunto de artigos *Cosmia by Auchan* – que, ao ser confirmada, foram adquiridos e elaborados pela estagiária.

Quanto aos *feedbacks* auferidos no final da sessão, foi pedido que os/as participantes avaliassem de 1 a 5 – sendo 1 o valor menos favorável e 5 o mais favorável – o *workshop* de acordo com o seu interesse pessoal, tendo a média das respostas correspondido a 4,83. À pergunta “Gostaria que se repetissem *workshops* deste cariz?” as respostas foram 100% positivas.

Após a divulgação desta ação na plataforma de Comunicação Interna da APH, a trabalhadora selecionada para dar o *workshop* foi convidada a repeti-lo em mais quatro lojas em vários pontos do país e nas instalações da Sede.

d.2.) *Workshop* “Usos do Protetor Solar”:

À semelhança da atividade anterior, a ideia da realização de um *workshop* sobre os usos do protetor solar surgiu em seguimento de comentários feitos por trabalhadores/as, acerca de dúvidas sobre o uso do mesmo. E, apesar de esta ação já ter sido validada antes do *workshop* de maquilhagem ter ocorrido, nas folhas de *feedback* do mesmo, coincidentemente, três participantes responderam à pergunta “Que outros temas sugere para serem alvo de futuras formações?” o tema da proteção solar.

Desta forma, esta iniciativa procurou esclarecer sobre os usos do protetor solar para toda a família, nas diferentes estações do ano, idades e tipos de pele. Com procedimento idêntico ao *workshop* “Maquilhagem 5 Minutos”, teve uma hora de duração, foi dado por uma funcionária do mercado da Saúde e Bem-Estar da loja de Cascais e contou com 17 participantes inscritos/as. Similarmente, a estagiária encarregou-se de toda a organização da sessão, da elaboração do *PowerPoint*, dos certificados de participação (anexo 9) e das

folhas de *feedback*. Para apoiar esta ação, uma marca de referência de protetores solares ofereceu um creme de proteção solar, juntamente com outras ofertas simbólicas, a todos/as os/as participantes do *workshop*.

Acerca dos resultados das folhas de *feedback*¹³, foram colocadas as mesmas perguntas que no *workshop* de maquilhagem, pelo que a avaliação deste *workshop* teve como média 4,76 valores. E à questão “Gostaria que se repetissem *workshops* deste cariz?” as respostas foram, igualmente, 100% positivas.

4. ANÁLISE CRÍTICA E INTERPRETATIVA DO ESTÁGIO

Ao longo desta secção pretende-se realizar uma reflexão crítica e interpretativa das atividades de estágio. À luz do enquadramento teórico, é nossa intenção contribuir para a compreensão de alguns aspetos encontrados no contexto empírico, bem como fazer sugestões para possíveis melhorias.

Primeiramente, é indubitável que a política de RH da APH investe fortemente em questões ligadas à responsabilidade social, ao manifestar publicamente sensibilidade relativamente ao bem-estar pessoal e familiar dos/as trabalhadores/as, procurando adotar políticas e práticas que facilitem a sua ATF. Esta noção, para além de reforçada com a menção da organização na literatura sobre a temática (CESIS et al, 2008; CITE, 2014; Cruz, 2010; Perista et al, 2008), foi confirmada pelas tarefas propostas à estagiária, bem como pela abertura e receção das propostas feitas por esta.

Ao disponibilizar um conjunto de apoios que procurem promover a ATF, iniciativas como o BES demonstram que a APH pretende avaliar continuamente a satisfação dos/as trabalhadores/as em diversos parâmetros. Deste modo, é possível fazer o respetivo

¹³ No anexo 10 podem consultar-se alguns comentários recolhidos nas folhas de *feedback*.

diagnóstico de necessidades e, com a participação de todos/as eles/as nas reuniões realizadas, reajustar ou criar novas ações a fim de dar resposta a essas mesmas carências, indo, portanto, ao encontro do plano de intervenção de ATF sugerido pela literatura (Ayuntamiento de Madrid, 2007; Casaca, 2014; Graal, 2000; Guerreiro et al, 2006).

A par, igualmente, do enquadramento teórico, os apoios oferecidos pela Fundação correspondem a várias das sugestões de boas políticas e práticas de ATF, nomeadamente a existência de equipamentos sociais próprios de apoio a dependentes; apoio médico e psicológico; atribuição de benefícios monetários e/ou em espécie; cabazes com produtos alimentares, cabazes escolares, entre outros que sejam de acordo com as necessidades dos/as trabalhadores/as. É notória a importância que a APH confere a esta instituição, através dos esforços para angariar fundos para a mesma – note-se que, para além das atividades realizadas ao longo do ano supracitadas, 0,5% do lucro anual da APH é dedicado à Fundação. Não obstante, uma grave lacuna percecionada foi a falha de divulgação e comunicação dos apoios e da missão da Fundação, tentada colmatar, em parte, pela iniciativa sugerida pela estagiária da Sessão de Esclarecimentos – Fundação Pão de Açúcar.

Aliás, foram várias as ocasiões em que reconhecemos a pouca eficiência da Comunicação Interna, sendo exemplo disso a dificuldade sentida em compreender os protocolos existentes entre o Grupo e outras entidades terceiras, já que as parcerias expostas na plataforma eletrónica para trabalhadores/as tinham datas ultrapassadas, havendo a incerteza por parte do departamento de RH se ainda estariam em vigor. Assim, ainda que a estagiária se tenha proposto a realizar um cartaz e/ou panfleto de divulgação dos protocolos existentes a nível nacional, essa iniciativa não foi concretizável por falta de esclarecimento destas informações. Desta forma, apesar da existência de medidas

favoráveis à ATF, estas não têm o alcance desejado se não existir um clima organizacional que proporcione a sua divulgação e usufruto por todos/as os/as trabalhadores/as (Andrade, 2015; Batt & Valcour, 2003; OIT, 2011). Não estando a solução geral para este problema ao alcance da estagiária, recomenda-se que a organização pondere centralmente na criação de novas estratégias para que a Comunicação Interna seja mais efetiva.

Positivamente, há ainda que sublinhar novamente a abertura e confiança transmitida para que a estagiária concretizasse as suas propostas, seja por parte da loja de Cascais, como pelo diretor geral de RH da APH. Além de existir apoio à efetivação das atividades, algumas destas foram de tal forma valorizadas, que houve a pretensão de as multiplicar por outras lojas do Grupo. No entanto, este facto faz confirmar um outro fator menos positivo, no nosso entender, ligado à falta de capital humano dedicado à temática da ATF a nível local. Sendo o departamento de RH das lojas constituído meramente pelo/a Gerente de RH – que habitualmente é partilhado/a por mais que uma loja – e um/a funcionário/a administrativo/a seria, pois, vantajoso para as lojas terem pelo menos um elemento suplementar na equipa dedicado a esta problemática.

Concretamente analisando as particularidades inerentes a este setor de atividade, há que frisar a ambivalência da questão da flexibilidade de horário, comprovada pela realização de entrevistas a RM já que, se a maioria destes/as refere que esta é positiva ou parcialmente positiva, também acredita que interfere negativamente com a ATF. Por outro lado, a generalidade dos/as inquiridos/as refere que a APH se distingue positivamente de outras insígnias, e que têm sido criadas mais iniciativas que pretendam diminuir possíveis conflitos – há aqui que referir a ação do Plano de Resposta do Barómetro, “*Just in Time*”, que prevê que os horários sejam publicados com 40 dias de antecedência, ou seja 10 dias para lá do previsto pela lei. Ainda assim, apenas um/a

entrevistado/a afirmou não ouvir quaisquer comentários por parte dos/as trabalhadores/as da sua equipa acerca dos horários, sendo que a grande maioria declarou que sim, traduzindo os mesmos, ocasionalmente, descontentamento.

Da mesma forma, pela análise dos dados BES, apesar do parâmetro do “Equilíbrio Trabalho/Família” ser dos que apresenta melhores taxas de satisfação e envolvimento, foi possível conferir vários comentários negativos relativos a esta flexibilidade – estes não podem ser aqui divulgados por motivos de confidencialidade. Posto isto, visto o elevado número de pessoas que trabalham para a APH, e tendo em conta que cada uma delas tem necessidades, motivações e entendimentos do mundo do trabalho diferentes, sugere-se que a organização as questione mais em pormenor acerca desta temática, de modo a responder tanto às necessidades organizacionais, como às dos/as trabalhadores/as.

Finalmente, concernente à precariedade de trabalho associada ao setor, a estagiária admite que os valores da remuneração são, de facto, relativamente baixos. Mas, de forma a atenuar este fator, e se diferenciar de outras empresas, a APH disponibiliza outro tipo de benefícios, como a distribuição de resultados. Da mesma forma, importa mencionar a elevada percentagem (88%) de trabalhadores/as efetivos/as, não recorrendo à manutenção de contratos temporários, contrariando as tendências do setor (Casaca, 2012a).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relatório significa o culminar de uma etapa singular e desafiante de aprendizagem que possibilitou um crescimento tanto a nível académico e profissional, como pessoal. Da mesma forma que a oportunidade de estágio exigiu a transferência de conteúdos adquiridos ao longo do mestrado em GRH, o conjunto de atividades e

responsabilidades assumidas pela estagiária em âmbito organizacional, acrescentaram importantes competências que se traduzirão em valor enquanto futura gestora de RH.

Deste modo, não só o balanço final do estágio é positivo, como se pode afirmar que as expectativas iniciais foram totalmente superadas. Sublinhada a relevância de um modelo de organização do trabalho socialmente responsável, que permita uma efetiva ATF dos indivíduos (Casaca, 2014) e tendo em conta que o setor da distribuição acarreta certas singularidades que podem afetar esta articulação, foi extremamente gratificante comprovar que esta é uma problemática efetivamente influente na política de GRH da APH, destacando positivamente a empresa de outras do setor (CESIS et al, 2008), ainda que no nosso entender, como referido, existam melhorias que possam ser feitas.

Um dos aspetos que consideramos mais positivo relaciona-se com o facto de ter existido a possibilidade da estagiária executar de forma autónoma diversas atividades, não só referentes ao tema central do relatório de estágio, a ATF, como outras que não estavam inicialmente planeadas, ligadas às diferentes áreas da GRH. De facto, foi extraordinariamente motivador sentir, graças ao *feedback* fornecido tanto pela orientadora e Gerente de RH do Jumbo de Cascais, como por diversas vezes pelos/as trabalhadores/as, que um estágio curricular não é somente vantajoso para o/a estagiário/a, como também para a organização – neste caso, salientam-se as atividades desenvolvidas que passaram a fazer parte da lista de práticas de ATF da loja de Cascais.

No que respeita a limitações, primeiramente é de referir a curta duração dos estágios curriculares que impossibilita não só uma conceção mais aprofundada da realidade organizacional, como impede a participação em determinadas atividades. Em específico, não foi possível avaliar o impacto e viabilidade a médio e/ou longo prazo das iniciativas propostas pela estagiária, nem aferir se necessitariam sofrer reajustes. Por outro lado, há

que referir que não existiu oportunidade de fazer um diagnóstico de necessidades de ATF das pessoas ao serviço do Jumbo de Cascais, pelo que todas as propostas advieram da perceção da estagiária adquirida através de comentários de um número relativamente pequeno de trabalhadores/as num curto período de tempo de permanência organizacional. Assim, é possível assumir que, se esse diagnóstico tivesse sido concretizado com as devidas técnicas de investigação e tempo necessários, as iniciativas propostas poderiam ter sido de cariz distinto e executadas numa outra configuração.

Uma outra limitação evidente advém do facto do estágio ter ocorrido numa loja do Grupo. Se permitiu estar em contacto direto com o ambiente de trabalho de um dos formatos comerciais da APH, também se torna limitativo para extrapolar conclusões sobre a realidade global da organização. E, apesar de poder referir-se que as diretrizes que chegam centralmente são absolutamente seguidas, se o estágio tivesse decorrido numa outra loja as conclusões poderiam ser comparativamente diferentes.

Por outro lado, quando sentida a necessidade por parte da estagiária em aprofundar a temática da flexibilidade de horário, recorreu-se a RM para realizar breves entrevistas. Essa escolha restringe qualquer conclusão sobre este tema, já que não foram indagados/as os/as trabalhadores/as de base, de modo a existir um confronto de respostas.

Assim sendo, e tendo em conta que as investigações no âmbito da ATF não se esgotam, sugere-se, meramente a título exemplificativo, estudos que aprofundem mais diretamente a questão da influência da flexibilidade de horário e a ATF no setor da distribuição, em diferentes níveis hierárquicos. E, visto ser um setor com grande representatividade do sexo feminino seria, igualmente, interessante investigar a influência do género na ATF no setor da distribuição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acas (2015). *Flexible Working and Work-life Balance*. Disponível em: <http://www.acas.org.uk/media/pdf/j/m/Flexible-working-and-work-life-balance.pdf> [Acesso em: 20/03/2017].
- Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Andrade, C. (2011). Work-life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Exedra*, Edição Especial, 41-53.
- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos formas de conciliação. *Revista Dedicada: Revista de Educação e Humanidade*, 8, 117-130.
- Ayuntamiento de Madrid (2007). *Guía de Buenas Prácticas de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral en las Empresas*. Madrid: Ayuntamiento de Madrid.
- Bailyn, L., Drago, R. & Kochan, T. A. (2001). *Integrating Work and Family Life: a Holistic Approach*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Batt, R. & Valcour P. M. (2003). Human Resource Practices as Predictores of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations*, 42, 189-220.
- Brun, E. & Milczarek, M. (2007). *Expert Forecast on Emerging Psychosocial Risks related to Occupational Safety and Health*. European Risk Observatory Report, Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- Casaca, S. F. (2005). *Flexibilidade de Emprego, Novas Temporalidades de Trabalho e Relações de Género. A Reconfiguração da Desigualdade nos Novos Sectores dos Serviços*. Dissertação de Doutoramento. ISEG - Universidade Técnica de Lisboa.
- Casaca, S. F. (2012a). Behind smiles and pleasantness: working in the interactive service in Portugal. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 5 (1), 56-71.
- Casaca, S. F. (2012b). *Mudanças Laborais e Relações de Género: Novos Vetores de (Des)igualdade*. Coimbra: Almedina/ Fundação Económicas.
- Casaca, S. F. (2013). As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, 31-52.
- Casaca, S. F. (2014). A conciliação trabalho-família como uma dimensão fundamental da qualidade de vida. In: Kovács, I. (Ed.) *Temas Atuais em Sociologia do Trabalho*. Coimbra: Almedina/Fundação Económicas, pp: 355-380.
- Casaca, S. F. & Perista, H. (2014). *Estudo Qualitativo a partir do I Relatório sobre Diferenciações Salariais por Ramos de Atividade*. Lisboa: SOCIUS/ISEG. Disponível em: <http://cid.cig.gov.pt/Nyron/Library/Catalog/winlibsrch.aspx?skey=AE00A6E8D1924F01AC6374F3F8050701&cap=&pesq=5&thes0=5156&nohist=true&doc=95912> [Acesso em: 03/04/2017].
- CESIS, CITE & ISCTE (2008). *Solucionário – Um Instrumento para a Promoção de Boas Práticas em Igualdade de Género*. Lisboa: CITE.
- CITE (2014). *Relatório sobre Boas Práticas nas Empresas 2013 (PT)*. Lisboa: CITE.

- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. (2ª Ed.) Coimbra: Almedina.
- Cruz, S. A. (2004). Retrato de trabalhadoras da linha de caixa de uma grande superfície. *Análise Social XXXIX* (172), 571-594.
- Cruz, S. A. (2010). A actividade comercial: uma reflexão sobre a feminização, juvenilização e precarização laboral. In: Ferreira, V., (Ed.) *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*. Lisboa: CITE, pp. 333-354.
- Dulk, L. d. & Peper, B. (2007). Working parent's use of work-life policies. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 53, 51-70.
- Eurofound (2016). *Work-life Balance: Creating Solutions for Everyone*. Foundations Focus, 19. Disponível em: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1649en.pdf [Acesso em: 08/04/2017].
- Fair Work Ombudsman (2015). *Best Practice Guide - Work & Family*, 1. Disponível em: <https://www.fairwork.gov.au/how-we-will-help/templates-and-guides/best-practice-guides/work-and-family> [Acesso em: 15/05/2015].
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 246-255.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Goméz, S. & Martí, C. (2004). *La Incorporación de la Mujer al Mercado Laboral: Implicaciones Personales, Familiares y Profesionales, y Medidas Estructurales de Conciliación Trabajo-Familia*. Pamplona: Cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales/Universidad de Navarra.
- Graal (2000). *Guia de Boas Práticas - Conciliar a Vida Profissional, Familiar e Social*. Projecto para uma Sociedade Activa com o Apoio da DG V/CE, IV Programa de Acção a Médio Prazo para a Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres. Lisboa: Graal.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict betweenwork and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Guerreiro, M. D. & Abrantes, P. (2007). *Transições Incertas. Os Jovens Perante o Trabalho* (2ª Ed.). Lisboa: CITE.
- Guerreiro, M. D., Caetano, A. & Rodrigues, E. A. (2008). A família (d)escrita pelos jovens: permanência e mudança de modelos de paternidade". *Configurações – Revista de Sociologia*, 4, 115-126.
- Guerreiro, M. D. & Carvalho, H. (2007). O stress na relação trabalho-família: uma análise comparativa. In: Wall, K. & Amâncio, L. (Eds.), *Família e Género em Portugal e na Europa*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais, 7, pp. 129-179.

- Guerreiro, M. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar - Manual para as Empresas* (4ª Ed.). Lisboa: CITE.
- Guerreiro, M. D. & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*. Lisboa: CITE.
- Ibrahim, Y. (2012). A review of the information society: challenges, opportunities and constraints. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 11, 199-212.
- INE (2016). Empresas de Comércio com aumentos no volume de negócios, margem comercial e emprego – 2015. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=250498702&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt [Acesso em: 19/04/2017].
- Kovács, I. (2014). *Temas Atuais em Sociologia do Trabalho*. Coimbra: Almedina/Fundação Económicas.
- Lewis, S & Smithson, J. (2001). Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life. *Human Relations*, 55 (11), 1455-1481.
- Lima, J. Á. (2013). Por uma análise de conteúdo mais fiável. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 47 (1), 7-29.
- Lima, F. & Neves, A. (2011). *Conciliação da Vida Profissional com a Vida Familiar – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego de 2010*. Estatísticas do Emprego: CITE.
- Monteiro, R. & Domingos, L. (2013). O sentido do direito à conciliação vida profissional, familiar e pessoal numa autarquia. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 73, 59-77.
- Monteiro, R. & Ferreira, V. (2013). Planos para a igualdade de género nas organizações: Contributo para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. *Revista Sociedade e Trabalho*, 44, 123-136.
- Organização Internacional do Trabalho (2011). *Melhores empresas: locais de trabalho que apoiam a conciliação trabalho-família*, 3. Disponível em: http://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_229651/lang--pt/index.htm [Acesso em: 01/04/2017].
- Perista, H., Cardoso, A., Brázia, A., Abrantes, M., Perista, P. & Quintal, E. (2016). *Os Usos do Tempo de Homens e de Mulheres em Portugal*. Lisboa: CITE.
- Perista, H., Guerreiro, M. D., Jesus, C. & Moreno, M. L. (2008). A igualdade de género no quadro da responsabilidade social – O projecto EQUAL: diálogo social e igualdade nas empresas, *ex-æquo*, 18, 103-120.
- Pernas, G., Fernandes, M. V., & Guerreiro, M. D. (2008). *Guião Para a Implementação de Planos de Igualdade nas Empresas*. Lisboa: ISCTE/CIG.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista na Investigação Qualitativa. *Evidência*, 4, 129-148.

- Silva, E. G., Nogueira, M. C. & Neves, A. S. A. (2010). (Re)Conciliação dos usos do tempo: imigração, género e trabalho-família. *Psicologia*, 41. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/viewFile/8312/5950> [Acesso em: 16/04/2017].
- Silva, I. & Andrade, C. (2016). Medidas de conciliação da vida profissional e familiar: estudo de caso numa instituição de ensino superior. *Revista DEDiCA: Revista de Educação e Humanidades*, 10, 175-195.
- Teixeira, R. & Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12 (2), 215-225.
- Torres, A. C., Silva, F. V., Monteiro, T. L. & Cabrita, M. (2005). *Homens e Mulheres Entre Família e Trabalho* (2ª Ed.). Lisboa: CITE.
- Wall, K. (2010). A conciliação entre a vida profissional e a vida familiar em casais com filhos: Perspectivas masculinas. In: Wall, K; Aboim, S. & Cunha, V. (Eds.), *A Vida Familiar no Masculino: Negociando Velhas e Novas Masculinidades*. Lisboa: CITE, pp. 97-128.
- Wall, K., Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L., Correia, R., Correia, S. V. & Rosa, R. (2016). *LIVRO BRANCO - Homens e Igualdade de Género em Portugal*. Lisboa: ICS/CITE.

Referências Sitográficas:

Website da Fundação Pão de Açúcar – Página Consultada em Abril de 2017

<http://www.fundacao-paodeacucar-auchan.pt>.

Website do Grupo Auchan - Página Consultada em Março de 2017

<http://www.auchan.pt/>.

Outros documentos consultados:

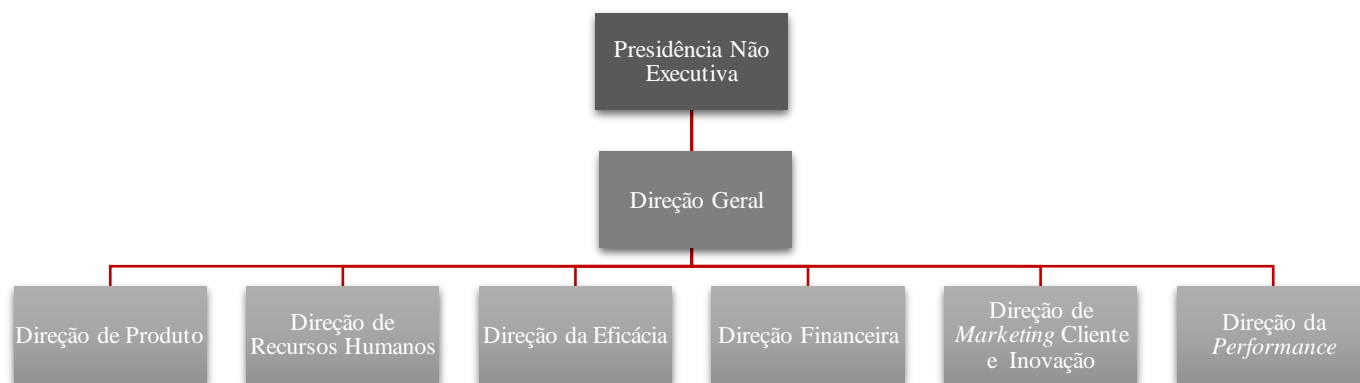
Auchan (2016). Relatório de Sustentabilidade. Lisboa: Auchan - Direção de Recursos Humanos. Disponível em: <http://folhetos.jumbo.pt/ComunicacaoInterna/relatorio-sustentabilidade-2016/?page=100> [Acesso em: 12/07/2017].

Constituição da República (2012). Coimbra: Almedina.

DECO PROTESTE (2017). Supermercados: Jumbo é o mais barato. Disponível em: <https://www.deco.proteste.pt/familia-consumo/supermercado/noticias/supermercados-jumbo-e-o-mais-barato> [Acesso em: 25/05/2017].

ANEXOS

Anexo 1 – Organograma de Direção da APH



Anexo 2 – Guião da Entrevista Semiestruturada

1ª Parte – Introdução à entrevista:

Bom dia/boa tarde, desde já agradeço a sua disponibilidade em ter aceitado responder a esta entrevista.

Ao inserir-se no âmbito de um Trabalho Final de Mestrado com tema “A Articulação Trabalho-Família na Auchan Portugal Hipermercados”, pretende compreender a perceção dos/as Responsáveis de Mercado do Jumbo de Cascais relativamente à flexibilidade de horário e possíveis impactos da mesma na ATF.

Toda a informação recolhida no decorrer da entrevista é estritamente confidencial sendo que os dados de identificação solicitados servirão apenas para propósitos de interpretação das respostas obtidas. Seria possível fazer a gravação por áudio desta entrevista?

2ª Parte - Dados de caracterização geral do/a entrevistado/a:

Qual a sua idade?

Qual o mercado do qual é Responsável?

Há quantos anos trabalha na APH?

Quais as suas habilitações académicas?

3ª Parte – Perceção sobre a flexibilidade de horário e influência da mesma na ATF:

- 1- Como é que avalia a flexibilidade de horário inerente ao setor da distribuição?
- 2- Até que ponto é que acredita que estas modalidades de horário influenciam a ATF?

4ª Parte – Elaboração de horários de trabalho da equipa e ATF:

- 3- Quando faz os horários da sua equipa de trabalho tenta ter em conta a ATF de todos/as os/as funcionários/as?

- 4- Costuma aceder a pedidos dos/as trabalhadores/as relativamente ao horário devido a responsabilidades familiares e/ou pessoais?
- 5- Os/as colaboradores/as do mercado no qual é responsável tendem a fazer comentários acerca dos horários que têm que cumprir? Se sim, especifique se são positivos ou negativos, por favor.

5ª Parte – Conceção do posicionamento da APH relativamente à flexibilidade de horário e ATF:

- 6- Acredita que a APH procura aferir a satisfação dos/as funcionários/as relativamente à flexibilidade de horário?
- 7- Considera que dentro do setor da distribuição, de acordo com o seu conhecimento de causa, a APH se destaca, seja positiva ou negativamente, de outras organizações ao nível da flexibilidade de horário?
- 8- Na sua ótica, têm sido criadas iniciativas por parte da APH que procurem diminuir possíveis conflitos na ATF, consequentes das modalidades de horário praticadas pelos/as trabalhadores/as?

6ª Parte – Sugestões:

Gostaria de acrescentar alguma informação que considere pertinente a esta entrevista?

A entrevista está concluída. Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo 3 – Quadro Síntese de Respostas das Entrevistas

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Como é que avalia a flexibilidade de horário inerente ao setor da distribuição?	As respostas dividiram-se, sendo que quatro dos/as entrevistados avaliam a flexibilidade de horário como positiva, três avaliam como negativa e os restantes três referiram que a flexibilidade de horário tanto tem um lado positivo como outro negativo.
2. Até que ponto é que acredita que estas modalidades de horário influenciam a ATF?	As respostas foram unânimes no sentido em que todos/as entrevistadas referiram que a flexibilidade de horário influencia a ATF. Apenas um/a entrevistado/a referiu que influencia de forma positiva. Cinco dos/as RM referiram que essa influência é prejudicial para a ATF. Quatro declararam que acreditam que a influência tem o seu lado bom e o seu lado mau. Como consequências positivas da flexibilidade de horário na ATF temos como exemplo: <i>“Como sabemos, a flexibilidade de horário é bom, quando durante a semana ou em termos de horários precisamos de estar mais flexíveis para a nossa família.”</i> (E8); <i>“É assim, para umas coisas é positivo, porque temos folgas durante a semana para tratar de alguns assuntos maioritariamente de Estado.”</i> (E4); <i>“No momento em que é preciso irem a reuniões de escola, com os meninos ao médico, se souberem com antecedência é fácil de organizar positivamente.”</i> (E1). Seis dos/as entrevistados/as referiram como influência negativa o desfasamento dos tempos livres com os dos seus/suas familiares e amigos/as, como <i>“principalmente quando tens, neste caso, um companheiro que não tem este tipo de horários.”</i> (E5); <i>“(…) eu trabalhando ao fim-de-semana não consigo estar tanto tempo com aquelas pessoas que me são mais próximas, portanto existe aí alguns desencontros devido aos horários rotativos.”</i> (E6); <i>“(…) prejudica sempre, se fores casada e o teu marido tiver sempre folgas ao fim-de-semana, nunca vais estar com ele...”</i> (E7).
3. Quando faz os horários da sua equipa de trabalho tenta ter em conta a ATF de todos/as os/as funcionários/as?	Nove dos/as entrevistados/as responderam positivamente, e apenas um/a inquirido/a respondeu <i>“Nem sempre consigo.”</i> (E9).
4. Costuma aceder a pedidos dos/as trabalhadores/as relativamente ao horário devido a responsabilidades familiares e/ou pessoais?	Todos/as os/as entrevistados/as responderam afirmativamente a esta questão. No decorrer das respostas a esta questão, três dos/as entrevistados/as fizeram menção ao facto de terem na sua equipa trabalhadores/as casados/as com outros/as trabalhadores/as da loja e da tentativa de articularem os horários do casal, de acordo com a sua preferência, como por exemplo <i>“Tenho três colaboradores que são casados com pessoas de outro mercado e quando faço horários, faço com o meu colega para conciliar folgas e turnos. Há casais que querem turnos separados, outros querem turnos juntos e tentamos.”</i> (E7); <i>“Tenho colaboradores casados com outras pessoas de outros mercados Jumbo e tento coordenar os horários”</i> (E8).
5. Os/as colaboradores/as do mercado no qual é responsável tendem a fazer comentários acerca dos horários que têm que cumprir? Se sim, especifique se são positivos ou negativos, por favor.	Nesta questão as respostas foram variadas. Cinco dos/as RM referiram que ouvem esporadicamente comentários sobre os horários, sendo estes negativos. Três deles/as referiram que sim, sendo os comentários negativos. E um/a respondeu igualmente que sim, mas que os comentários são positivos. Ainda assim, pode concluir-se que apenas um/a RM declarou que não existem comentários. Entre as respostas destacam-se <i>“Mas sim, às vezes ouço «gostava de ter mais dias de folga juntos».”</i> (E1); <i>“A partir do momento em que saem os horários, há sempre comentários. O verem as folgas uns dos outros... porque não é só o de cada um deles, têm tendência a fazer comparações, a ver quantos dias têm de folgas...”</i> (E6); <i>“Às vezes há uma certa incompreensão porque temos que seguir as regras definidas pela responsabilidade social, porque há colegas que em vez de verem</i>

	<i>isso por esse prisma social, veem por um favorecimento a uma pessoa, quando é de todo errado.” (E10).</i>
6. Acredita que a APH procura aferir a satisfação dos/as funcionários/as relativamente à flexibilidade de horário?	<p>Cinco dos/as entrevistados/as acreditam que sim. Os/as outros/as cinco responderam que não, sendo que dois/duas deles/as referiu que essa é uma questão tratada diretamente com o/a RM e os/as trabalhadores/as.</p> <p>Das respostas dadas desta-aca-se <i>“Eu acho que não. Acho que quem se inscreve para trabalhar na grande distribuição à partida sabe que o tipo de horários são estes. Se vens com uma postura do «não podes fazer isto ou aquilo» então, não te adequas a este trabalho, a meu ver.” (E7).</i></p>
7. Considera que dentro do setor da distribuição, de acordo com o seu conhecimento de causa, a APH se destaca, seja positiva ou negativamente, de outras organizações ao nível da flexibilidade de horário?	<p>Seis dos/as inquiridos/as responderam que acreditam que a APH se destaca pela positiva de outras organizações e os/as restantes quatro responderam que não têm conhecimento de causa para responder à pergunta.</p> <p><i>“Neste momento, sim. Daquilo que eu sei, é a empresa que tem mais essa preocupação relativamente aos horários.” (E3); “Tenho conhecimento, sim, e tenho a certeza. Pelo menos veem-nos com o pessoas e não como números e acho que isso já é bastante positivo.” (E4); “Sim. Do que eu vejo, críticas e comentários, mesmo nas redes sociais, sinto que há uma grande diferença pela positiva da nossa parte.” (E5).</i></p>
8. Na sua ótica, têm sido criadas iniciativas por parte da APH que procurem diminuir possíveis conflitos na ATF, consequente das modalidades de horário praticadas pelos/as trabalhadores/as?	<p>Oito dos/as RM consideram que sim e dois/duas responderam negativamente.</p> <p>Das respostas positivas, destacam-se comentários como <i>“Sim, até algumas iniciativas do Barómetro. E acho que os colaboradores começam a perceber por que é que existem estes questionários de satisfação e a sua implicação. (...) Há que haver exemplos de cima para que as pessoas sintam que estamos cá e que afinal não, o fim-de-semana e os feriados não são só para os chefes. Mas é preciso que as pessoas percebam que estamos abertos das 8h30 às 23h e isto tem que funcionar.” (E8); “Sim, falando do Barómetro e iniciativas, claramente tem havido um abrandamento dessas trocas de horário.” (E10); “Sim, através dos inquéritos que são feitos, por exemplo o Barómetro. E há sempre abertura aqui na loja para as pessoas falarem com quem quer que seja.” (E1).</i></p> <p>Ambos/as os/as RM que responderam não apontaram como causa o plano de comércio chegar em cima da hora <i>“Não. Muitas vezes é muito complicado estarmos a fazer o horário dois meses antes porque não temos o total conhecimento do que vai acontecer, mesmo no decorrer dos dois meses até ao dia em si, vamos assim dizer, existem situações que não estão previstas.” (E2); “Isso ... Isso não acredito. Porque o plano de comércio chega muito tarde. Queremos antecipar os horários, estamos a fazer os horários a dois meses, se a informação não chega a tempo, é super complicado estarmos a garantir essa articulação.” (E3).</i></p>

Anexo 4 – Sumário Semanal das Atividades de Estágio

SUMÁRIO DE ATIVIDADES	
Semana 1	
<ul style="list-style-type: none"> • Processo de Socialização e Integração da estagiária na organização; • Observação de uma entrevista a um candidato a estágio curricular, feita pela Gerente de RH da loja; • Visita aos vários mercados comerciais da loja a fim de melhor compreensão do clima e realidade de trabalho; • Inicialização do processo de Recrutamento e Seleção de candidatos/as a estágios profissionais e admissões para a loja por parte da estagiária – marcação de entrevistas pelo telefone; • Realização autónoma de entrevistas de modo a preencher vagas de estágios curriculares; • Realização de entrevistas em conjunto com RM a candidatos/as a vagas de emprego para a loja; • Reunião com representantes de instituições diversas ligadas à responsabilidade social, a fim de compreender em que medida é que o Jumbo de Cascais podia comparticipar com alimentos sobranes do dia-a-dia para ajudar os/as mais necessitados/as; 	

<ul style="list-style-type: none"> • Representação do Jumbo de Cascais, juntamente com a Gerente de RH, na inauguração do espaço <i>Take.it</i> em Cascais, com a presença da Câmara Municipal de Cascais.
Semana 2
<ul style="list-style-type: none"> • Continuação do processo de Recrutamento e Seleção a candidatos/as a estágios curriculares e admissões para a loja; • Pesquisa e análise documental de documentos oficiais da AHP; • Visita à loja Jumbo de Alverca a fim de conhecer uma nova realidade laboral do Grupo; • Reunião de apresentação dos vários Comités da loja de Alverca para compreender as necessidades destacadas pelo Barómetro a fim de realizar o plano de ação para o restante ano de 2017; • Apresentação à estagiária dos resultados provenientes do Barómetro relativos à loja de Cascais; • Elaboração autónoma de um anúncio para uma vaga de emprego para operador/a de frescos para o sítio eletrónico da AHP; • Cálculo das horas de formação em falta a realizar no de 2017 na loja de Cascais, em cada mercado da loja; • Reunião coma estagiária de Nutrição da loja de Cascais para planear as atividades a realizar destinadas aos/as trabalhadores/as relativas ao Programa de Alimentação Saudável.
Semana 3
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento dos/as estagiárias/os selecionados/as no seu primeiro dia na loja; • Divulgação da aula de ginástica laboral destinada a funcionários/as; • Planeamento da aula de ginástica laboral e pequeno-almoço saudável para operadores/as com a estagiária de Nutrição e um elemento do departamento de Comunicação Interna; • Triagem de currículos e posterior contacto telefónico a candidat os/as para uma vaga de emprego na loja de Alverca pedido da Gerente e RH (de Cascais e Alverca); • Reunião com a direção da loja para apresentar os detalhes da aula de ginástica laboral e pequeno-almoço saudável; • Apoio à concretização de uma avaliação nutricional de trabalhadores/as; • Auxílio à realização de uma degustação saudável aos recursos humanos da loja; • Começo da identificação, tratamento e categorização dos dados resultantes do Barómetro em Cascais e Alverca.
Semana 4
<ul style="list-style-type: none"> • Observação de uma formação de acolhimento a novas admissões; • Representação do Jumbo de Cascais, juntamente com a Gerente de RH, no evento de empregabilidade “Cidade das Profissões do DNA” realizado em Cascais; • Continuação do planeamento do pequeno-almoço saudável; • Realização da atividade do pequeno-almoço saudável para os/as operadores/as; • Elaboração do novo organograma da loja de Cascais, em parceria com o departamento de Comunicação Interna;
Semana 5
<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento de iniciativas de ATF a implementar na loja de Cascais para apresentar à Gerente de RH; • Elaboração de cartazes de Comunicação Interna; • Representação do Jumbo de Cascais, de forma autónoma, no evento “ExpoRH” no Centro de Congressos do Estoril; • Realização da aula de ginástica laboral;
Semana 6
<ul style="list-style-type: none"> • Processo de Recrutamento e Seleção de candidat os/as para estágios profissionais; • Apresentação das iniciativas propostas pela estagiária a realizar durante o período de estágio relativamente à temática ATF à Gerente de RH; • Elaboração da apresentação <i>PowerPoint</i> sobre atividades lúdicas da Páscoa destinadas aos/as funcionários interligadas com o tema ATF; • Construção dos cartazes, juntamente com o departamento de Comunicação Interna, referentes às ações do “Plano de Resposta ao Barómetro” a realizar nos meses seguintes; • Auxílio na preparação de dinâmicas para trabalhadores/as relativas à Páscoa; • Organização das pastas de documentos de todos/as os/as estagiários/as da loja de Cascais;
Semana 7
<ul style="list-style-type: none"> • Contactar Gestora do Produto do mercado da Perfumaria da Sede para obter informações sobre a possibilidade de realizar o <i>workshop</i> “Maquilhagem 5 Minutos”; • Apoio à concretização de uma avaliação nutricional de operadores/as; • Auxílio à realização de uma degustação saudável aos recursos humanos da loja; • Primeira entrevista realizada pela estagiária a um trabalhador, conseqüente da iniciativa da loja para a divulgação dos percursos profissionais dos recursos humanos da loja de Cascais.
Semana 8
<ul style="list-style-type: none"> • Atualização do plano de formações a realizar em 2017 na loja de Cascais; • Construção do cartaz de divulgação dos percursos profissionais de dois dos funcionários da loja; • Aferir junto de cada formador/a a confirmação de disponibilidade para dar as formações marcadas para o ano de 2017; • Contacto com entidades terceiras a fim de indagar compatibilidades de interesses na celebração de um protocolo entre o Jumbo e estas; • Apresentação da iniciativa e respetivo procedimento da entrega dos <i>kits</i> de puericultura à direção da loja;

<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de diplomas dos/as funcionários/as vencedores/as das iniciativas da Páscoa.
Semana 9
<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento do <i>workshop</i> “Usos do Protetor Solar” com funcionária responsável por dar a formação; • Reunião presencial com o representante do ginásio a celebrar parceria com o Jumbo de Cascais; • Atualização do plano anual de formações; • Divulgação da quermesse a realizar para o Dia da Mãe, a fim de angariar fundos para a Fundação; • Planeamento do <i>workshop</i> “Maquilhagem 5 Minutos” – realização da apresentação <i>PowerPoint</i> do mesmo.
Semana 10
<ul style="list-style-type: none"> • Continuação da organização do <i>workshop</i> “Maquilhagem 5 Minutos” – elaborar certificados de participação; • Prosseguimento do planeamento do <i>workshop</i> “Usos do Protetor Solar” com a trabalhadora responsável por dar a sessão; • Seguimento de contactos com entidades terceiras para celebrar novas parcerias; • Compreender a possibilidade, junto da direção, da oferta de um pequeno <i>kit</i> de produtos de maquilhagem a oferecer aos/às participantes do <i>workshop</i> e respetiva aquisição; • Realização do <i>workshop</i> “Maquilhagem 5 Minutos”; • Presença na reunião de loja para coletar ideias para comemoração nacional do Aniversário AHP; • Análise dos resultados obtidos na folha de <i>feedback</i> do <i>workshop</i> “Maquilhagem 5 Minutos”; • Concretização da quermesse de artigos para o Dia da Mãe.
Semana 11
<ul style="list-style-type: none"> • Informação que trabalhadora formadora do <i>workshop</i> de maquilhagem foi convidada a repetir o mesmo em outras lojas do país; • Inquirir, em jeito de conversas informais, 40 operadores/as em loja, sobre o interesse na concretização de uma sessão de esclarecimentos sobre a Fundação; • Elaboração do <i>PowerPoint</i> e certificados de participação para o <i>workshop</i> “Usos do Protetor Solar”.
Semana 12
<ul style="list-style-type: none"> • Reunião com coordenadora do departamento de ação social da Fundação para apresentar ideia sobre a sessão de esclarecimentos; • Categorizar sugestões de trabalhadores/as para melhorias das condições de trabalho e loja a fim de alcançar a “Visão2020”, recolhidas em reuniões coletivas; • Representação do Jumbo de Cascais, juntamente com um elemento da Comunicação Interna de Cascais, num seminário do IEFP; • Concretização do <i>workshop</i> “Usos do Protetor Solar”.
Semana 13
<ul style="list-style-type: none"> • Participação no processo de Recrutamento e Seleção para várias vagas de emprego da loja; • Representação do Jumbo de Cascais, com a Gerente de RH, na “Formação de Competências de Empregabilidade” do IEFP de Cascais; • Reunião com diretor geral de Recursos Humanos na Sede.
Semana 14
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimento do processo de Recrutamento e Seleção para várias vagas de emprego da loja; • Representação do Jumbo de Cascais, com mais três elementos da loja, incluindo a Gerente de RH, na “Feira de Emprego da Boa Nova”; • Apoio no evento de inauguração da venda solidária de pulseiras para adquirir um <i>kit</i> salva-vidas, a reverter para uma escola do concelho de Cascais; • Organização da Sessão de Esclarecimentos – Fundação Pão de Açúcar; • Elaboração de cartaz de divulgação das parcerias criadas; • Apoio na realização de um cartaz de recrutamento interno, com o departamento de Comunicação Interna; • Reunião com elementos da Câmara Municipal de Cascais, a fim de compreender em que sentido o Jumbo poderia apoiar na ajuda a famílias carenciadas e apoiadas pela Câmara.
Semana 15
<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento do Arraial Solidário de Santos Populares, juntamente com o departamento de Comunicação Interna; • Realização da Sessão de Esclarecimentos – Fundação Pão de Açúcar; • Envio da ata da Sessão e resultados da folha de <i>feedback</i> elaborada pela estagiária aos organismos da Fundação, a fim de serem criadas melhorias a sessões futuras; • Representação do Jumbo de Cascais, com a Gerente de RH, no “Marketplace Emprego” em Carcavelos; • Entrega pela estagiária do primeiro <i>Kit</i> de Puericultura a um trabalhador; • Apoio na concretização do Arraial Solidário.

Anexo 5 – Folha de Feedback Sessão de Esclarecimentos – Fundação Pão de Açúcar

Sessão Esclarecimentos
Fundação Pão de Açúcar
6 de junho 2017 - Jumbo Cascais

Esperemos que esta sessão tenha ido ao encontro das expectativas de todos/as os/as participantes. Agradecemos agora o vosso feedback para melhorias futuras.

Considera que esta sessão de esclarecimentos foi importante para melhor compreensão do propósito, missão e apoios que a Fundação oferece? _____.

Acha que seria profícua a repetição desta sessão para mais colaboradores/as? _____.

Depois desta sessão sente-se mais próximo/a da Fundação? _____.

Quais dos temas abordados gostaria que fossem melhor esclarecidos numa próxima sessão? _____

_____.


FUNDAÇÃO
PÃO DE AÇÚCAR - AUCHAN
CREAR E DESENVOLVER O ESPÍRITO DE COOPERAÇÃO
ENTRE AMIGOS E SOCIEDADES.

Obrigada!

Anexo 6 – Slides Ilustrativos da Composição do PowerPoint Kit Puericultura



RELATÓRIO SOBRE BOAS PRÁTICAS NAS EMPRESAS 2013 (PT)


3. Identificação de boas práticas em Portugal por dimensão

PROTEÇÃO DA PARENTALIDADE E ASSISTÊNCIA À FAMÍLIA:

- Atribuição de benefícios monetários e/ou em espécie (nascimento, **kits de puericultura**, bolsas e subsídio para estudos, cabazes com produtos alimentares, seguros, etc.):

Auchan|RETAIL Fonte: CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego © RaquelBaldaia

Proposta KIT Puericultura Jumbo de Cascais



10
média nascimentos de filhos/as de colaboradores/as por ano

20€
média valor cada KIT Puericultura

200€
média despesa anual para a loja de Cascais

Auchan|RETAIL © RaquelBaldaia

Entrega do 1º KIT Puericultura no Jumbo Cascais

09.06.2017



Auchan|RETAIL © RaquelBaldaia

Anexo 7 – Folha de Feedback Workshop “Maquilhagem 5 Minutos”

**WORKSHOP
MAQUILHAGEM**

3 de Maio 2017 – Jumbo Cascais

Esperamos que esta formação tenha sido vantajosa para todos/as os/as participantes. Agradecemos agora o vosso feedback para melhorias futuras.

Avalie de 1 a 5 este workshop, atendendo ao seu interesse pessoal, sendo que 1 é o valor menos favorável e 5 mais favorável: ____.

Gostaria que se repetissem workshops deste cariz? ____.

Que outros temas sugere para serem alvo de futuras formações? _____

Deixe o seu feedback geral relativamente a este workshop:

Obrigado pela participação!

COSMIA
by Auchan

Anexo 8 – Exemplos de Comentários Acerca do Workshop “Maquilhagem 5**Minutos”**

Deixe o seu feedback geral relativamente a este workshop:
 Muito interessante, Alguém de Cascais
 os produtos "Cascais", dicas para
 iniciantes - corrigir os erros de
 idade... obrigada

Deixe o seu feedback geral relativamente a este workshop:
 O workshop foi muito interessante e muito
 produtivo, pois que ao longo do nosso
 dia a dia passamos estas sempre lindas.
 obrigado.

Deixe o seu feedback geral relativamente a este workshop:
 Foi muito simples e prática esta
 formação mas deu a conhecer a
 nossa gama de produtos e deu para
 ver que não é preciso muito para
 ficar linda!

Anexo 9 – Exemplar de Certificado de Participação Workshop “Usos dos Protetor Solar”



Anexo 10 – Exemplos de Comentários Acerca do Workshop “Usos do Protetor Solar”

Deixe o seu feedback geral relativamente a este workshop:
foi uma ótima ideia com informações muito importantes e necessárias

Deixe o seu feedback geral relativamente a este workshop:
PARTICIPATIVO, ELUCIDATIVO, BOA DISPOSIÇÃO, EDUCATIVO.
GOSTEI MUITO
PARABÉNS

Deixe o seu feedback geral relativamente a este workshop:
BASTANTE PRODUTIVO, COM INTERESSE PARA TODOS OS PARTICIPANTES