



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar no quadro da responsabilidade social: Perceção dos trabalhadores de uma autarquia

Ana Filipa Agulhas Zita

Orientação:

Prof.^a Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Prof. Doutor Nuno Gonçalo de Lemos Salter Cid

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar no quadro da responsabilidade social: Perceção dos trabalhadores de uma autarquia

Ana Filipa Agulhas Zita

Orientação:

Prof.^ª Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Prof. Doutor Nuno Gonçalo de Lemos Salter Cid

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2018

Resumo

Cada vez mais, a responsabilidade social é considerada um fator de sucesso organizacional e que se deve manifestar primeiramente, em relação aos trabalhadores, proporcionando-lhes condições que promovam o seu bem-estar.

Perante as crescentes dificuldades em compatibilizar o trabalho e a família e visto que este é um dos princípios da responsabilidade social, a presente investigação tem como principal objetivo analisar se uma autarquia do Alentejo considera as questões da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar nas suas práticas de responsabilidade social interna.

Trata-se de um estudo exploratório, cuja metodologia escolhida foi o estudo de caso, recorrendo-se à abordagem mista para recolha de dados.

Os resultados revelam que existe uma clara tendência para as práticas de conciliação se centrarem numa perspetiva essencialmente legal, apesar de a autarquia ter algumas medidas que vão além da lei. Perante este cenário, pode afirmar-se que a organização é socialmente responsável no que toca a estas questões, cumprindo a vertente legal de um quadro de responsabilidade social e completando-a com iniciativas voluntárias, ainda que os participantes tenham maior perceção de responsabilidade social organizacional ao nível externo.

Palavras-chave: *conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, responsabilidade social organizacional, comprometimento organizacional.*

RECONCILING WORK AND FAMILY LIFE IN THE CONTEXT OF SOCIAL RESPONSIBILITY: PERCEPTION OF THE WORKERS IN A MUNICIPALITY

Abstract

Increasingly, social responsibility is regarded a factor of organizational success and should be manifested primarily in relation to workers, providing them with conditions that promote their well-being.

Towards of the growing difficulties in reconciling work and family and since this is one of the principles of social responsibility, the present research its main objective is to analyze if municipality of Alentejo considers the issues of reconciling work and family life in their internal social responsibility practices.

It is an exploratory study, whose methodology chosen was the case study, using the mixed approach to data collect.

The results show that there is a clear tendency for reconciling practices to focus essentially on a legal perspective, although the institution studied takes some measures that go beyond the law. Towards this scenario, it can be affirmed that this municipality is socially responsible in these issues, complying with the legal aspect of a social responsibility framework and completing it with voluntary initiatives, even though the participants have a greater perception of responsibility organizational structure at the external level.

Keywords: reconciling work and family life, corporate social responsibility, organizational commitment.

Agradecimentos

Começo por agradecer aos meus orientadores, professora Doutora Maria de Fátima Jorge e professor Doutor Nuno de Salter Cid, por terem embarcado nesta viagem de altos e baixos comigo. Agradeço as sábias palavras de incentivo, o tempo que me dedicaram, o senso crítico do professor Nuno, a facilidade de resolução de problemas da professora Fátima e por partilharem comigo os vossos conhecimentos. Foram, sem dúvida, o passaporte que me trouxe até aqui. Estou grata por, ao longo deste percurso, ter tido orientadores dedicados por quem nutro um carinho muito especial.

Agradeço à Câmara Municipal de Évora, que sem quaisquer reservas se prontificou a colaborar neste estudo, cujo contributo foi valioso. Ao Sr. Presidente, Doutor Pinto Sá, pois sem o seu parecer positivo nada disto teria sido possível. À Dr.^a Cristina Bernardo, que me acompanhou e se disponibilizou para ajudar no necessário. E a todos os participantes, um muito obrigado.

Quero agradecer ao professor Doutor Paulo Silva pelo auxílio que me deu quando precisei e pelo incentivo que sempre me transmitiu.

Agradeço aos meus pais e avós, à minha irmã, tia Carmo e tio Agostinho, Cláudia, Rita e Ricardo pela paciência, pelo apoio e pela confiança que depositam em tudo o que faço, e neste caso, acreditando sempre que conseguiria, reconfortando-me nos momentos mais difíceis. Devo-vos parte daquilo que sou.

Não posso deixar de agradecer à minha colega Sara pela atenção, pela sua disponibilidade, pelas explicações de *SPSS* e por sempre me ter dito “não desistas”!

Às minhas estrelinhas, que estão comigo no coração, agradeço por iluminarem o meu caminho e pela força que me dão para seguir em frente nos momentos difíceis. Sei que estão sempre presentes, em todas as lutas...

Finalmente, agradeço a Deus que permitiu que tudo isto fosse possível, levando a que este trabalho se tornasse uma realidade.

ÍNDICE

ÍNDICE DE ANEXOS	11
ÍNDICE GRÁFICOS	12
ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS.....	13
ÍNDICE DE TABELAS	14
LISTA DE ABREVIATURAS.....	16
1. INTRODUÇÃO	17
1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha	17
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	19
1.2.1. Objetivo geral	19
1.2.2. Objetivos específicos.....	19
1.3. Metodologia	20
1.4. Estrutura da Dissertação	20
2. REVISÃO DE LITERATURA: AS TEMÁTICAS DA CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E A VIDA FAMILIAR E DA RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL	22
2.1. Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar.....	22
2.1.1. Fundamentação da temática	22
2.1.1.1. Vida profissional e vida familiar: Conceitos	22

2.1.1.2. Transformações socioprofissionais/familiares/económicas	23
2.1.1.3. (Des)Igualdades de género.....	24
2.1.1.4. Relação trabalho-família	26
2.1.2. Definição, agentes, políticas e medidas de conciliação	28
2.1.3. Razões para a adoção de políticas de conciliação.....	32
2.2. Responsabilidade Social Organizacional	34
2.2.1. Breve enquadramento	34
2.2.2. Principais conceitos de responsabilidade social organizacional e modelos teóricos..	35
2.2.3. Dimensões da responsabilidade social.....	39
2.2.4. Responsabilidade social na Administração Pública.....	41
2.3. Comprometimento Organizacional.....	42
3. PERSPETIVA NORMATIVA: ENQUADRAMENTO DA CONCILIAÇÃO NO ORDENAMENTO JURÍDICO PORTUGUÊS E NAS NORMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	45
3.1. Disposições Constitucionais Relevantes.....	45
3.2. Disposições Relevantes na Legislação Laboral Ordinária.....	46
3.2.1. Tempos de trabalho e não trabalho.....	47
3.2.2. Horário de trabalho	47
3.2.3. Trabalho a tempo parcial	48
3.2.4. Faltas	49

3.2.5. Licença para acompanhamento de cônjuge no estrangeiro	50
3.2.6. Direito a férias	51
3.2.7. Parentalidade	51
3.2.7.1. Ausências justificadas ao trabalho	52
3.2.7.1.1. Licenças	52
3.2.7.1.2. Faltas para assistência a filho e a neto.....	55
3.2.7.1.3. Dispensas.....	56
3.2.8. Regimes especiais do tempo de trabalho	57
3.2.9. Proteção da segurança e saúde de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante.....	60
3.3. NP 4522/ 2013 – Norma Portuguesa para Organizações Familiarmente Responsáveis..	61
4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	62
4.1. Opções Metodológicas.....	62
4.1.1. Tipo de estudo.....	62
4.1.2. Contexto e participantes no estudo	63
4.2. Método de Investigação.....	65
4.2.1. Instrumentos de recolha de dados – Conceção, validação e aplicação	66
4.2.1.1. Conceção do questionário.....	66
4.2.1.2. Pré-teste ao questionário.....	68
4.2.1.3. Conceção do guião da entrevista	69

4.2.1.4. Aplicação dos instrumentos	70
4.2.2. Análise, tratamento e validação de dados	72
5. ESTUDO DE CASO	73
5.1. Caracterização da Câmara Municipal de Évora	73
5.2. Resultados Quantitativos	75
5.2.1. Resultados sociodemográficos	75
5.2.2. Resultados da análise de frequências e descritiva – Conciliação	81
5.2.3. Resultados da análise de frequências e descritiva – Responsabilidade social e comprometimento	84
5.2.4. Resultados da análise de perfil e de inferências – Conciliação em comparação com as características da amostra	87
5.2.4.1. Idade	87
5.2.4.2. Género	89
5.2.4.3. Categoria profissional	89
5.2.4.4. Cargo de coordenação ou chefia	90
5.2.4.5. Dependentes menores	91
5.2.5. Resultados da análise de perfil e de inferências – Responsabilidade social interna em comparação com as características da amostra	92
5.2.5.1. Género	92
5.2.5.2. Habilitações literárias	93

5.2.5.3. Antiguidade	94
5.2.5.4. Cargo de coordenação ou chefia.....	94
5.2.5.5. Dependentes menores	95
5.2.6. Correlação de variáveis	96
5.2.6.1. Avaliação da percepção sobre a preocupação organizacional com a conciliação, responsabilidade social e comprometimento.....	96
5.3. Resultados Qualitativos.....	98
5.3.1. Análise detalhada das entrevistas.....	99
5.4. Discussão de Resultados	103
6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	118
6.1. Conclusões Gerais	118
6.2. Limitações do Estudo	121
6.3. Investigação Futura	122
BIBLIOGRAFIA.....	123
ANEXOS	130

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I - Pedido de colaboração à CME (print do email enviado).....	131
Anexo II - Carta de apresentação do estudo	132
Anexo III - Inquérito por questionário.....	134
Anexo IV - Guião da entrevista.....	141
Anexo V - Tabela de interpretação de resultados de frequência de respostas às medidas de conciliação de acordo com a perspetiva legal e voluntária	145
Anexo VI -Tabela de interpretação de resultados de frequência de respostas às práticas de RS de acordo com a dimensão interna e a dimensão externa.....	145
Anexo VII - Tabela de interpretação de resultados dos valores médios das modalidades de conciliação.....	145
Anexo VIII - Tabela de interpretação de resultados dos valores médios dos parâmetros de RS interna	145
Anexo IX - Tabela de tabulação cruzada entre as variáveis perceção de adequação das práticas de conciliação às necessidades e o género dos respondentes	146
Anexo X - Tabela de análise de conteúdo das entrevistas	147
Anexo XI - Explicação do inquérito por questionário	167

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição percentual da variável "género"	76
Gráfico 2 - Distribuição da composição dos "agregados familiares dos respondentes"	79
Gráfico 3 - Perceção das modalidades promotoras de conciliação de acordo com o género dos respondentes	89
Gráfico 4 - Perceção das modalidades promotoras de conciliação de acordo com a variável cargo de coordenação ou chefia	91
Gráfico 5 - Perceção das modalidades promotoras de conciliação de acordo com dependentes menores	91
Gráfico 6 - Perceção de RS interna de acordo com o género dos respondentes.....	93
Gráfico 7 - Perceção de RS interna de acordo com a ocupação ou não de cargo de coordenação ou chefia.....	95
Gráfico 8 - Perceção de RS interna de acordo com a existência ou não de dependentes menores	95
Gráfico 9 - Representação percentual do sentimento manifestado relativamente às variáveis em análise	98

ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

QUADROS

Quadro 1 - Práticas de conciliação promovidas por organizações portuguesas	31
Quadro 2 - Componentes da dimensão afetiva do comprometimento organizacional	42

FIGURAS

Figura 1: Categorias da RS	36
Figura 2: Pirâmide da RSO	36
Figura 3: The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility	37
Figura 4 - Estrutura orgânica da CME.....	74

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da percentagem de questionários respondidos	75
Tabela 2- Distribuição percentual da variável “idade”	75
Tabela 3 - Distribuição percentual da variável “habilitações literárias”	76
Tabela 4 - Repartição dos valores percentuais da variável “estado civil”	76
Tabela 5 - Distribuição percentual da variável “vínculo contratual com organização”	77
Tabela 6 - Distribuição da percentagem por classes da variável “tempo de serviço dos trabalhadores”	77
Tabela 7 - Repartição dos valores percentuais da variável “carreira profissional”	77
Tabela 8 - Distribuição percentual da variável “cargo superior hierárquico”	78
Tabela 9 - Distribuição percentual da variável “classificação do tempo de trabalho”	78
Tabela 10 - Repartição dos valores percentuais da variável “horário de trabalho praticado” ...	78
Tabela 11 - Repartição dos valores percentuais da variável “dependentes menores”	79
Tabela 12 - Distribuição percentual em classes da variável “idades dos menores dependentes”	79
Tabela 13 - Distribuição percentual da variável “dependentes idosos e/ou com deficiência ou doença crónica”	80
Tabela 14 - Distribuição percentual da variável “situação profissional do(a) cônjuge/companheiro(as)” (quando aplicável).....	80
Tabela 15 - Distribuição percentual da variável “respondente e pessoa com quem vive em situação conjugal trabalham na mesma organização?”	80
Tabela 16 - Resultado da frequência indicada pela amostra quanto à sua posição entre a vida profissional e a vida familiar	81
Tabela 17 - Frequência das respostas às medidas de conciliação que fazem ou não parte da realidade organizacional	82
Tabela 18 - Resultado da perceção da amostra relativamente às medidas de conciliação.....	83
Tabela 19 - Resultado do sentimento da amostra sobre a adequação das práticas de conciliação às necessidades.....	84
Tabela 20 - Sugestões dadas por alguns respondentes sobre práticas organizacionais facilitadoras da conciliação	84
Tabela 21 - Resultado da frequência indicada às práticas de RS	85
Tabela 22 - Resultado da perceção da amostra relativamente às ações de Responsabilidade Social Interna.....	86

Tabela 23 - Resultado do sentimento da amostra relativamente ao Comprometimento Organizacional.....	87
Tabela 24 - Perceção das modalidades promotoras de conciliação de acordo com a idade dos respondentes	88
Tabela 25 - Perceção das modalidades promotoras de conciliação de acordo com a categoria profissional.....	90
Tabela 26 - Perceção de RS interna de acordo com as habilitações literárias dos respondentes	93
Tabela 27 - Perceção de RS interna de acordo com a antiguidade organizacional dos respondentes	94
Tabela 28 - Representação do resultado da correlação de <i>Spearman</i> para: relação entre conciliação e RS, relação entre conciliação e comprometimento e relação entre RS e comprometimento	97
Tabela 29 - Codificação dos entrevistados e principais funções na CME	98

LISTA DE ABREVIATURAS

AM	Adaptação à Mudança
ATAF	Ausências ao Trabalho para Assistência à Família
CE	Comissão Europeia
CIDM	Comissão para a Igualdade e os Direitos das Mulheres
CITE	Comissão para a Igualdade no Trabalho e Emprego
CME	Câmara Municipal de Évora
Conciliação	Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar
CRP	Constituição da República Portuguesa
CT	Código do Trabalho
DGP	Divisão de Gestão de Pessoal
DJD	Divisão de Juventude e Desporto
FTFT	Flexibilização do Tempo e das Formas de Trabalho
GIARN	Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IPPVF	Incentivo à Participação do Pai na Vida Familiar
LGTFP	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PME	Pequenas e Médias Empresas
RH	Recursos Humanos
RS	Responsabilidade Social
RSO	Responsabilidade Social Organizacional
SCAD	Serviços de Cuidados e Apoio a Dependentes
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SST	Saúde e Segurança no Trabalho

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo será feito um breve enquadramento teórico das temáticas e será justificada a escolha do tema. Será identificada a problemática e os objetivos estabelecidos, bem como, uma definição da metodologia de investigação, onde se apresenta o objeto de estudo, os meios e recursos para a concretização do trabalho e alcance dos objetivos.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha

Fruto de grandes evoluções ao longo dos tempos, as estruturas familiares têm vindo a alterar-se. O contexto atual caracteriza-se pelo “aumento progressivo da atividade profissional das mulheres” (Tomé, 2004, p. 52), assim como o número de casais em que ambos os elementos exercem uma atividade profissional (Graal, 2000) e partilham as responsabilidades do lar e dos dependentes; para além de se observar a existência de novas formas de organizar e viver em família (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006; Aboim, 2014).

Assiste-se também a um acréscimo de exigências ao nível económico (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006) e a um aumento da competitividade organizacional.

Verdade é que, se por um lado estas mudanças significam evolução das sociedades, por outro vêm dificultar a compatibilização do trabalho e da família e, por isso, “o problema da harmonização entre a vida profissional e a vida familiar coloca-se com particular acuidade e atualidade” (Tomé, 2004, p. 52).

“A Constituição [Portuguesa] reconhece que o harmonioso desenvolvimento do ser humano não pode ser dissociado das relações estabelecidas na família” (Medeiros, 2017, p. 981), estabelecendo o art. 67.º, n.º 2, h), que por meio de várias políticas setoriais, cabe ao Estado ser o principal promotor da conciliação. E é através da legislação laboral que se consagra uma série de medidas destinadas a trabalhadores¹ de ambos os sexos que visam garantir maior segurança nos domínios profissional e familiar, nomeadamente determinando:

- Tempos de trabalho e de não trabalho de modo a permitir uma participação igual no emprego e na família;
- O direito de os cônjuges (ou unidos de facto) gozarem férias em idêntico período, salvo se tal causar prejuízo grave ao empregador;

(¹) É comum neste trabalho ser utilizada a palavra trabalhador, colaborador e até funcionário para designar a pessoa que mantém com a organização um contrato de trabalho, desenvolvendo uma atividade remunerada. Na literatura os dois primeiros termos são frequentemente utilizados sem distinção, estando a maior frequência de um ou de outro ancorada à área científica de que se trate. A palavra funcionário ainda que apareça em alguns artigos científicos de outras áreas é mais específica da Administração Pública, contexto no qual se desenvolve este estudo.

- Regimes especiais de trabalho (nomeadamente o trabalho a tempo parcial, horário flexível, teletrabalho e, para os trabalhadores da administração pública, também jornada contínua e meia jornada);
- Ausências justificadas ao trabalho (que englobam licenças, faltas e dispensas por motivos familiares);
- Proteção na parentalidade;
- Proteção especial da trabalhadora grávida, puérpera ou lactante.

É através da legislação que se criam normas relativas às condições de trabalho, mas cabe às organizações pô-las em prática, colocando-se-lhe o desafio de articular as orientações legais, efetivar as políticas existentes e desenvolver novas modalidades facilitadoras de conciliação entre a atividade profissional e a vida familiar (Costa, 2012).

Proporcionar meios que permitam a conciliação, que significa aproximar ou tornar compatíveis diferentes interesses (Graal, 2000), trata-se de uma atitude organizacional socialmente responsável.

Como afirmam Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006), a preocupação com estas questões que visam o bem-estar dos recursos humanos (RH) está relacionada com o futuro das empresas, ou seja, uma política de conciliação bem aplicada pode “conferir à entidade patronal um trunfo em relação aos concorrentes” (Graal, 2000, p. 8). Uma abordagem de responsabilidade social organizacional (RSO) centrada na dimensão interna, isto é, nos trabalhadores, resulta essencialmente no maior comprometimento daqueles (Hamid, 2012); além disso, estas organizações conseguem uma melhor imagem junto dos seus trabalhadores e mercado externo (Lobel, 1999, *cit. in* Costa), “tornando-as exemplares no que toca às questões sociais e aos valores e práticas de cidadania” (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006, p. 9) e capacitando-as para atrair RH qualificados e reter os melhores profissionais (Dulk & Peper, 2007).

Uma das grandes valias da RSO é contribuir para uma sociedade mais justa (CE, 2001), através do cumprimento das responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas ou voluntárias (Carroll, 1979) que fazem parte da realidade das empresas.

A escolha do tema de investigação está relacionada com a atualidade do mesmo e com o facto de ser pouco explorado, levando-nos a questionar se existe uma real consciência por parte das organizações em contribuírem para que haja um equilíbrio entre estas duas esferas tão importantes da vida.

Este trabalho é orientado pelo princípio: as organizações devem demonstrar respeito pela vida extralaboral dos funcionários apoiando ações no sentido da conciliação (Kirchmeyer, 1992).

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

Respeitar as necessidades dos trabalhadores é um valor que deve ser premente no quadro da gestão das organizações, visto que são as pessoas que as constituem e que lhes possibilitam a sustentabilidade num mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo.

Sendo a vida profissional e a vida familiar duas esferas que completam a vida em sociedade, é fundamental mantê-las em harmonia e equilíbrio, pelo que já se percebeu a importância de agir neste sentido.

A adoção de políticas e práticas que conferem alguma estabilidade aos trabalhadores relativamente à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, tem vindo a constituir, cada vez mais, uma preocupação por parte das organizações como uma questão de responsabilidade social (RS), visto que geram impactos positivos e negativos para os trabalhadores e para aquelas.

Pela necessidade de se perceber a importância atribuída pelas organizações a estas questões e as necessidades das pessoas que nelas trabalham, surge a seguinte questão de investigação: **Qual a importância atribuída pelas organizações públicas à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar como uma questão de responsabilidade social interna?**

1.2.1. Objetivo geral

Analisar se uma autarquia do Alentejo considera as questões da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar nas suas práticas de responsabilidade social interna.

1.2.2. Objetivos específicos

- I. Identificar e enquadrar as medidas de conciliação que fazem parte da realidade da autarquia e analisar a perceção dos trabalhadores sobre as mesmas;
- II. Analisar práticas organizacionais de responsabilidade social e a perceção dos trabalhadores sobre as mesmas;
- III. Verificar se características individuais, profissionais e familiares têm influência na perceção destas práticas organizacionais;
- IV. Averiguar se a perceção dos trabalhadores sobre preocupação organizacional em dar resposta à conciliação, sobre responsabilidade social organizacional e sentimento de comprometimento estão relacionadas.

1.3. Metodologia

Para se poder conhecer determinada realidade organizacional é necessário que a opção metodológica permita recolher informação fidedigna sobre a mesma.

Como estratégia de investigação para a presente dissertação, recorreu-se à literatura para um enquadramento teórico e legislativo/normativo das temáticas em questão, seguindo-se um estudo de caso cuja abordagem é mista, por se utilizarem instrumentos de recolha quantitativa (questionários) e qualitativa (entrevistas). Procedeu-se ainda, à análise de documentos oficiais disponibilizados na página da internet da organização objeto de estudo, para recolha de mais informação sobre a mesma e finalmente, fez-se uma triangulação de dados, tal como Yin (2001) sugere que aconteça nos estudos de caso.

Para dar resposta ao problema de investigação e de modo a recolher dados quantitativos, aplicou-se um inquérito por questionário via eletrónica, elaborado na plataforma de questionários da Universidade de Évora, aos trabalhadores da autarquia objeto de estudo com *email* de trabalho e também foram aplicados alguns questionários em papel a trabalhadores sem acesso a *email* de trabalho. Para recolha de dados qualitativos, procedeu-se à realização de três entrevistas a informantes chave, nomeadamente à Vice-Presidente, contando com a participação da sua assistente e aos Dirigentes da Divisão de Gestão de Pessoal e da Divisão de Juventude e Desporto. Estas entrevistas são um complemento aos dados quantitativos, tornando a investigação mais sólida.

Os dados recolhidos foram tratados através do *software* estatístico *SPSS*² e do *Excel*³ no caso dos questionários e através da análise de conteúdos no caso das entrevistas.

1.4. Estrutura da Dissertação

A presente investigação está estruturada em seis capítulos. O primeiro é um capítulo introdutório, onde é feito um pequeno enquadramento do tema escolhido e onde se apresentam as motivações que levaram à sua escolha, bem como o problema de estudo, os objetivos e a metodologia a utilizar. O segundo serve de suporte teórico a este trabalho através de uma revisão de literatura, onde se reveem conceitos e abordagens, modelos teóricos e perspectivas de diferentes autores da especialidade. O terceiro capítulo é sobre o enquadramento legal e normativo da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, onde é feita uma análise à legislação portuguesa sobre questões neste domínio e à norma NP 4522

⁽²⁾ Copyright IBM Corporation and other(s), 1989, 2017

⁽³⁾ Microsoft Excel, 2016

sobre organizações familiarmente responsáveis. O quarto capítulo diz respeito à estratégia metodológica utilizada na presente investigação, desde a amostragem à recolha e tratamento de dados. No capítulo quinto são tratados e analisados os dados e discutidos os resultados. E finalmente, o sexto capítulo reúne as principais conclusões retiradas da investigação e apresenta sugestões para estudos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA: AS TEMÁTICAS DA CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E A VIDA FAMILIAR E DA RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL

Com base na literatura da especialidade, este capítulo ajuda a contextualizar e a compreender o significado das temáticas em estudo. São apresentados conceitos, abordagens, faz-se uma relação entre a conciliação e a responsabilidade social (RS), discutem-se e apresentam-se medidas adotadas pelas organizações neste âmbito, e, por fim, fala-se da relação destas práticas com o comprometimento organizacional.

2.1. Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar

O tema da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar “é uma das múltiplas componentes de uma evolução complexa e inédita, que implica o conjunto dos membros da sociedade” (Graal, 2000, p. 5), como tal, vale a pena fazermos uma análise a estas questões para melhor contextualização do conceito.

2.1.1. Fundamentação da temática

2.1.1.1. Vida profissional e vida familiar: Conceitos

A vida profissional do indivíduo passa pela prestação, de forma livre, de uma atividade produtiva, que pode ser feita em proveito próprio ou alheio.

Edwards e Rothbard (2000) definem trabalho como uma atividade instrumental cujo objetivo é fornecer bens e serviços de apoio à vida, englobando a pertença a uma organização empregadora que, de alguma forma, compensa o trabalhador pela sua prestação. Estas recompensas podem ser intrínsecas ou extrínsecas.

Vida familiar é definida pelos mesmos autores como o conjunto de pessoas ligadas por laços biológicos, casamento, costume social, ou adoção. A família é como uma organização social à qual o indivíduo pertence, onde se desenvolve e para a qual contribui no sentido de mantê-la e melhorar o seu bem-estar.

“A família e o trabalho são dois âmbitos de desenvolvimento humano e profissional” (Chinchilla, 2007, p. 73) e componentes centrais na vida das pessoas (Hennessy, 2007), como tal, devem ser vistas como duas realidades que se enriquecem (Chinchilla, 2007).

2.1.1.2. Transformações socioprofissionais/familiares/económicas

As sociedades industrializadas foram palco de grandes mudanças desde a segunda metade do século XX. Em Portugal, tais mudanças fizeram-se sentir sobretudo nas últimas três décadas do século, destacando-se o aumento da feminização da população ativa, novos modos de organização da vida familiar e crescentes exigências ao nível económico (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

No nosso país, a entrada formal das mulheres no mercado de trabalho evidenciou-se a partir dos finais da década de 60, em resultado da Guerra Colonial, dos fortes surtos emigratórios que envolveram a população masculina e emergentes processos de urbanização e industrialização (Guerreiro & Pereira, 2006). Tal situação pode ser explicada pelo aumento das oportunidades de emprego e das exigências económicas para manutenção e bem-estar da família (Andrade, 2010), impulsionando o declínio da hierarquização do masculino e do feminino, deixando ser da responsabilidade única do homem o sustento da família e da incumbência apenas da mulher as preocupações com o lar e com dependentes (Guerreiro & Pereira, 2006). Surgiu então, a questão dos papéis profissionais e familiares, cuja evolução não foi acompanhada pela legislação, devido ao facto de, até ao referido período, a esfera profissional ser representada maioritariamente pelos homens (Costa, 2012).

“Nos anos de 1970, os direitos dos trabalhadores estavam assegurados, mas poucos eram os países que integravam nas suas leis laborais direitos específicos para as mulheres” (Costa, 2012, p. 3).

Desde a sua entrada no mercado de trabalho, a taxa de participação feminina tem vindo a aumentar significativamente e em Portugal, a maioria das mulheres com uma atividade profissional, desempenham-na a tempo inteiro, para além de que, os níveis de escolaridade atingidos por estas são cada vez mais elevados (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

Relativamente à organização da vida familiar, também ela foi influenciada pelas mudanças que se fizeram sentir. Aboim (2014, p. 65) considera que “família e mudança são termos frequentemente e inevitavelmente acoplados, na medida em que se torna necessário descrever e interpretar as transformações nas formas de organizar e viver em família”.

O tradicional modelo familiar tem vindo a mudar nos últimos anos, tem-se assistido a uma notória diminuição dos casamentos religiosos (38% em 2012), passando a haver uma preferência dos indivíduos por viverem em união de facto⁴, duplicando-se os bebés fora do casamento

(⁴) De acordo com C. NUNES in A. DELGADO e K. WALL (coord.), *Famílias nos Censos 2011*, p. 110, “a coabitação em união de facto encontra-se também, em muitos casos, ligada à parentalidade, ou seja, ao nascimento de um filho que precipita o casal”.

(42,8% em 2011), registando-se um aumento da taxa de divórcios (2,5% em 2011) e um aumento do envelhecimento da população (um índice 164,8 em 2011) (Aboim, 2014) a precisar de cuidados (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006). Os agregados familiares são cada vez mais pequenos⁵ (Wall, Cunha & Ramos, 2014) e assiste-se ainda a um aumento das famílias monoparentais⁶ (Marinho, 2014).

Com as maiores exigências ao nível económico, as mudanças organizacionais também foram significativas, estando na sua base os avanços tecnológicos, que levaram à internacionalização dos mercados e conseqüente aumento dos requisitos (Poelmans, Odle-Dusseau & Beham, 2008) ao nível da eficiência organizacional, da qualificação dos recursos humanos (RH) e das suas competências (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006), bem como das pressões exercidas sobre estes para que as organizações se mantenham competitivas em mercados cada vez mais exigentes (Chinchilla, 2007). Cresceu assim, a tendência para o aumento da carga horária, levando a longas horas de trabalho remunerado (Poelmans, Odle-Dusseau & Beham, 2008; Bailyn, Drago & Kochan, 2001).

Se por um lado estas transformações são sinónimo de evolução, por outro significam maiores “dificuldades à compatibilização de dois dos mais importantes domínios da vida social – a vida profissional e a vida familiar” (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006, p. 6). É importante ter em consideração que esta não é uma questão exclusivamente feminina e, por isso, as formas de organização do trabalho devem ser repensadas, no sentido de proporcionar a conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares a trabalhadores de ambos os sexos (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

2.1.1.3. (Des)Igualdades de género

Em Portugal a igualdade entre homens e mulheres foi juridicamente estabelecida com a aprovação da Constituição da República Portuguesa (CRP) de 1976 (Guerreiro & Pereira, 2006). “É, contudo, de realçar que as práticas sociais nem sempre acompanharam os esforços legislativos e, em termos práticos, ainda hoje, a igualdade não está completamente garantida, nem no domínio do trabalho, nem no domínio da família” (Andrade, 2010, p. 137) e apesar destas questões estarem devidamente regulamentadas na legislação, continua a assistir-se a

(⁵) K. WALL, V. CUNHA e V. RAMOS, in A. DELGADO, *Famílias...*, referem que a dimensão média do agregado familiar passou de 3,8 em 1960 para apenas 2,6 em 2011.

Para melhor compreensão das estruturas domésticas em Portugal, 1960-2011, *op. cit.*, cap. 2, pp. 43-63.

(⁶) Na perspetiva S. MARINHO, in A. DELGADO, *Famílias...*, p. 177, “o conceito de família monoparental refere-se a uma mãe ou um pai só (porque não vive em casal) que reside com um ou vários filhos dependentes (crianças ou jovens adultos solteiros)”.

assimetrias de género em matéria de trabalho e emprego (Perista, Guerreiro, Jesus & Moreno, 2008).

Consagrado na CRP, o princípio da igualdade⁷ estabelece que independentemente do que somos e de quem somos, todos somos iguais perante a lei. Este princípio, manifesta-se numa vertente negativa e numa positiva, consistindo a primeira na proibição de privilégios e de discriminação e a segunda, na equidade de tratamento (Miranda & Medeiros, 2017).

Colocando a lei os homens e as mulheres num patamar de igualdade de direitos sociais, económicos, políticos, laborais, pessoais e familiares, também cabe a necessidade de conjugação desta matéria com o tema da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, uma vez que é nesta área que as responsabilidades e situação familiar das mulheres constituem na prática os maiores obstáculos materiais à sua contratação laboral, ao seu acesso a determinadas categorias profissionais (Ramalho, 2014), à sua progressão na carreira, ao acesso a formação profissional e a maiores remunerações (Guerreiro & Pereira, 2006). E que por outro lado, devido aos seus encargos profissionais, segundo as mesmas autoras, os homens não veem reconhecidos os seus direitos quanto à participação na esfera familiar, nomeadamente, no que ao gozo de licenças de paternidade diz respeito, apesar de juridicamente estabelecidas. Alertam ainda que, muitas vezes, os homens são pressionados a não usufruírem destas licenças tanto quanto têm direito e chegam até a ser inibidos de tal, não sendo valorizado o seu papel de pais nos cuidados com os filhos.

Homens e mulheres enfrentam grandes problemas de conciliação, sob pena, no caso delas, de serem consideradas más mães e no caso deles, de serem considerados maus profissionais, levando-as(os), muitas vezes, a fazerem opções entre a família e o trabalho (Guerreiro & Pereira, 2006). “Impõe-se, assim, neste contexto, a indispensabilidade de agir sobre os estereótipos, no sentido de uma mudança de paradigma” (Perista *et al.*, 2008, p. 105), com o objetivo de se alterarem valores e atitudes (Guerreiro & Pereira, 2006), já que “a participação equilibrada dos homens e das mulheres, nas tarefas inerentes à conciliação entre a vida familiar e profissional, (...) é uma condição material para a promoção de igualdade de género em geral e para a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no acesso ao emprego e no trabalho em particular” (Ramalho, 2014, p. 183).

No nosso país, “a promoção da igualdade de género é uma responsabilidade partilhada entre diversas agências” (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006, p. 13), cabendo ao Estado, através do Governo, do poder local e autárquico e das comissões estatais para a promoção da

(⁷) Princípio da igualdade cfr. art. 13.º, da CRP: “todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei” (n.º 1); “ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual” (n.º 2).

igualdade (como a CITE ou a CIDM), transpor e adaptar para a nossa legislação as diretivas e os princípios acordados em sede europeia, bem como fiscalizar a efetiva aplicação, na prática, das medidas vigentes (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006). Similarmente, a sociedade tem um papel bastante importante na promoção de culturas, representações e práticas favoráveis ao princípio da igualdade e não discriminação, através das organizações não-governamentais, da escola, dos meios de comunicação, das famílias e dos próprios indivíduos, que devem promover entre si e junto das gerações mais novas, sob sua responsabilidade direta, uma socialização que vise uma efetiva igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

“Merece, também, hoje, reconhecimento crescente o facto de a persistência das desigualdades de género no mercado de trabalho só ser eficazmente combatida com a participação ativa das empresas” (Perista *et al.*, 2008, p. 105), que devem “aplicar a legislação e promover culturas organizacionais não discriminatórias” (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006, p. 14). “Estamos assim perante lógicas de cidadania empresarial que encaram o investimento nestas matérias como uma opção estratégica das empresas que lhes traz benefícios e vantagens competitivas, enquanto organizações compostas por mulheres e por homens, por trabalhadoras e trabalhadores” (Perista *et al.*, 2008, p. 105).

Superar assimetrias de género no tocante a estas questões é um desafio que pode possibilitar às organizações um desenvolvimento sustentado e contribuir para o respeito pelos direitos humanos e justiça social.

2.1.1.4. Relação trabalho-família

O contexto atual, em que homens e mulheres têm ou procuram ter uma carreira profissional (Graal, 2000), denotando-se maiores responsabilidades ao nível do emprego e da família (Leite, 2006; Andrade, 2010), conduziu à problemática da interação entre esfera profissional e esfera familiar (Allen, 2001), levando investigadores das ciências comportamentais, gestores de empresas e legisladores a demonstrarem “um interesse crescente pelo estudo das múltiplas e complexas ligações que se estabelecem entre o trabalho e a esfera privada da vida dos indivíduos” (Leite, 2006, p. 62). Contudo, não há consensualidade quanto esta relação, já que não existe um modelo teórico único (Staines, 1980) e existem teorias contraditórias.

Através da premissa que trabalho e família são indissociáveis (Greenhaus & Beutell, 1985) e se relacionam intimamente (Edwards & Rothbard, 2000), a literatura da especialidade tem-se dividido entre aspetos negativos e aspetos positivos resultantes dos múltiplos papéis (Poelmans,

Odle-Dusseau & Beham, 2008). Ainda que não se pretenda averiguar estes mecanismos de relação no presente trabalho, vale a pena explicar aqueles que mais diretamente estão relacionados com as questões da conciliação por ajudarem ao seu enquadramento.

Associada a resultados negativos, a teoria do **conflito** desperta para o facto de as pressões relacionadas com os papéis profissionais e familiares serem mutuamente incompatíveis em alguns aspetos (Greenhaus & Beutell, 1985), já que estes domínios se regem por diferentes normas, têm exigências distintas (Tomé, 2004; Santos, 2011), padrões específicos de comportamento e de responsabilidade e correspondem a diferentes expectativas (Greenhaus & Beutell, 1985). Esta perspetiva que conta com grande suporte empírico, aponta para a uma influência bidirecional negativa entre papéis, defendendo que as questões do trabalho podem interferir no papel e responsabilidades inerentes à família (conflito trabalho-família) e as obrigações familiares podem interferir no domínio do trabalho (conflito família-trabalho) (Hennessy, 2007).

O conflito entre papéis surgiu de teorias como a **escassez de recursos** (Hennessy, 2007), que é fundamentada com a tese de que os indivíduos têm uma quantidade limitada de tempo, atenção e energia (Edwards & Rothbard, 2000) e por isso, as exigências de atender a um papel dificultam a tarefa de atender às do outro (Greenhaus & Beutell 1985; Edwards & Rothbard, 2000), já que, menos recursos estarão disponíveis.

Com estes mecanismos de relação, pretende-se ilustrar que o sucesso e satisfação de um dos domínios implica sacrifícios no outro. Por exemplo, ter sucesso no trabalho implica fazer sacrifícios na vida familiar, nomeadamente dedicar-lhe menos tempo e atenção, o que em muitos casos, resulta em baixos níveis de satisfação e em *stress* (Hennessy, 2007), pelo contrário, a maior dedicação à família implica maior sacrifício da vida profissional, que muitas vezes se traduz em absentismo, baixa produtividade e elevada rotatividade (Santos, 2011).

As crescentes preocupações em torno do conflito entre papéis profissionais e familiares e das suas consequências estão na origem da conciliação ou das políticas familiares, como denominam Poelmans, Odle-Dusseau e Beham (2008), levando muitos interessados na matéria a promoverem o **equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar**, explorando, cada vez mais, resultados positivos advindos da combinação dos papéis (Hennessy, 2007).

Greenhaus, Collins e Shaw (2003, p. 512) referem que o equilíbrio “é abordar cada papel – trabalho e família – com um nível aproximadamente igual de atenção, tempo, envolvimento e compromisso”.

De acordo com Carlson, Kacmar, Grzywacz, Tepper e Whitten (2013) o equilíbrio é a integração sinérgica dos aspetos negativos e positivos da relação trabalho-família. Os autores

defendem que o envolvimento num sistema social como o trabalho ou a família contribui para o crescimento ou enriquecimento no outro.

A teoria do **enriquecimento** (Greenhaus & Powel, 2006), que como já vimos, serve de suporte à teoria do equilíbrio, é uma construção associada a resultados positivos da combinação dos papéis e “representa como o trabalho e os papéis familiares se podem beneficiar” (Hennessy, 2007, p. 2), por motivo de as experiências num dos domínios melhorar a qualidade de vida no outro (Greenhaus & Powel, 2006). Ou seja, as experiências do trabalho poderem melhorar a qualidade de vida familiar (trabalho para enriquecimento familiar) e as experiências familiares poderem melhorar a qualidade de vida profissional (família para enriquecimento do trabalho) (Hennessy, 2007).

Para uma gestão harmoniosa destas esferas, cabe às organizações oferecer aos trabalhadores e trabalhadoras meios que possibilitem uma participação ativa no emprego e nas responsabilidades familiares (Leite, 2006).

2.1.2. Definição, agentes, políticas e medidas de conciliação

Numa análise à literatura, parece haver consenso e coerência sobre o significado de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar. Apesar de expostas de maneiras diferentes, a maioria das definições remetem-nos para a premissa de proporção entre as duas esferas, que se pauta pela harmonia, equilíbrio e compatibilidade.

De acordo com o Graal (2000, p. 4) conciliar a vida profissional com a vida familiar significa “harmonizar, aproximar ou tornar compatíveis diferentes interesses ou atividades, de maneira a permitir uma coexistência isenta de fricções, de *stress* ou de inconvenientes”.

Para Edwards e Rothbard (2000), a conciliação é uma relação de equilíbrio entre o trabalho e a família.

Teixeira e Nascimento (2011, p. 216) dizem que “compreende-se por conciliação trabalho-família, a existência de uma relação salutar entre o contexto profissional e familiar, enquanto ambientes que emanam exigências às quais o indivíduo é capaz de responder simultânea e adequadamente, sem perdas, decorrentes da interferência de um sobre o outro.”

Por fim, Hamid (2012) refere-se à conciliação como a implementação de medidas destinadas a facilitar aos trabalhadores de ambos os sexos a gestão combinada das responsabilidades profissionais e familiares.

Neste sentido, é importante perceber que a conciliação só é possível através de um conjunto de políticas/modalidades que incluem medidas/práticas⁸ que satisfaçam estas necessidades, possibilitando aos indivíduos desempenharem ambos os papéis e as responsabilidades a eles inerentes.

De acordo com Dex e Scheibl (1999), muitas das iniciativas de conciliação, denominadas de *family friendly policies*, tiveram início no princípio dos anos 80 na Grã-Bretanha, por iniciativa das organizações que se deparavam com as dificuldades das suas trabalhadoras mulheres em combinar a atividade profissional com as responsabilidades familiares. Referem ainda que, com o tempo, também as necessidades dos trabalhadores do sexo masculino passaram a ser consideradas e passaram a ser abordadas as necessidades de cuidados para além das crianças.

No documento *Fairness at Work*, o Governo Britânico manifestou um claro interesse neste tipo de acordos (Dex & Scheibl, 1999). Também em Portugal, o Governo dá grande relevo a estas questões, já que é ele o principal promotor de políticas de conciliação (Guerreiro & Pereira, 2006), sendo através do Código do Trabalho (CT) que as mesmas têm projeção legal⁹ no contexto laboral em termos de igualdade no acesso a emprego e no trabalho, horários e tempos de trabalho, férias, ausências justificadas ao trabalho, proteção na parentalidade, etc.

A este respeito, Hein (2005) afirma que a legislação governamental afeta as condições básicas de trabalho, mas são as políticas e medidas organizacionais que podem fazer a diferença para os trabalhadores com responsabilidades familiares, sendo este “um desafio que as empresas enfrentam: articular as orientações definidas pela legislação, efetivar as políticas já existentes e desenvolver novos modelos que possam facilitar a conciliação entre o trabalho e a família” (Costa, 2012, p. 16). E se inicialmente estas políticas são adotadas para lidar com o paradoxo do conflito, demonstrando que a comunidade organizacional reconhece cada vez mais a importância e o valor de uma harmonia saudável entre as responsabilidades profissionais e familiares, progressivamente necessitam de se desenvolver em ações centradas numa mudança cultural positiva, ou seja, em passos para criar um ambiente profissional forte, solidário e equilibrado (Poelmans, Odle-Dusseau & Beham, 2008).

Na perspetiva de Closon (2009), as medidas de conciliação podem ser percebidas como uma ferramenta estratégica de resposta a uma realidade de conflito, como uma obrigação do contrato psicológico de trabalho ou como uma atitude socialmente responsável.

(⁸) Não se encontrou na literatura uma distinção clara entre políticas e medidas de conciliação, havendo autores que atribuem a uma e a outra a mesma conotação. Assim, tomou-se a liberdade de dar um significado mais abrangente às políticas, que também podem ser designadas de modalidades, considerando-as o conjunto de diretrizes que orientam e tornam legítimas as questões da conciliação e um significado mais específico às medidas, considerando-as o conjunto de práticas e/ou ações direcionadas que compõem essas políticas.

(⁹) Sobre medidas legais no sentido de se promover a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar ver capítulo 3, com especial ênfase para as políticas da parentalidade.

Guerreiro (2009, p. 3) refere que, “é vasto o leque das medidas que direta ou indiretamente podem promover a conciliação trabalho-família e a igualdade de género, sendo suscetíveis de constituírem contributos importantes para o debelar da atual crise, promovendo mais emprego e novas dinâmicas económicas” e até mesmo um bom desempenho organizacional.

Apesar de não haver uma abordagem única e amplamente aceite (Poelmans, Odle-Dusseau & Beham, 2008), Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2006) alegam que o fator tempo e a existência de recursos ou serviços podem ter uma influência direta nas questões da conciliação. Neste sentido, Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) indicam como princípios gerais para a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar as seguintes modalidades:

1) Serviços de acolhimento para crianças – tal como o nome indica, são medidas organizacionais que visam a prestação de serviços de acolhimento de crianças, através da criação de equipamentos ou serviços próprios (por exemplo, existência de creches, infantários, etc.) ou atividades pontuais (por exemplo, programas de férias, programas pós-escolar, serviços de transporte, atividades desportivas, festas, entre outras iniciativas);

2) Serviços de prestação de cuidados a idosos – como é o caso da criação de serviços especializados de cuidados, criação de redes de serviço no domicílio e elaboração de acordos com serviços de proximidade dirigidos às necessidades dos idosos (por exemplo, lares, centros de dia, lavandarias, etc.);

3) Licenças para pais e mães trabalhadores(as) – que visam garantir o apoio à família por parte dos homens e mulheres equilibrando a atividade profissional com a vida familiar, podendo em alguns casos ultrapassar os limites estabelecidos por lei sem que, por exemplo, se verifiquem perda de direitos ou regalias quanto à retribuição, possibilidade de promoções, etc.;

4) Incentivo à maior participação do pai na vida familiar – proporcionando uma cultura organizacional que reconheça a importância do papel do pai na socialização da criança;

5) Flexibilização da organização do trabalho – adequando as formas de trabalho às necessidades dos(as) trabalhadores(as), como por exemplo, a redução das horas de trabalho, ajustamento e flexibilização do tempo de trabalho, compactação das horas de trabalho semanal, adoção de modalidades de teletrabalho, etc.

Poelmans, Odle-Dusseau e Beham (2008) referem que é possível classificar as políticas de trabalho e família, isto é, facilitadoras da conciliação em cinco grupos:

1) Políticas de flexibilidade – que permitem aos trabalhadores um maior controlo sobre organização, tempo e espaço físico de trabalho;

2) Licenças – que permitem ausências ao trabalho durante determinado período;

3) Cuidados – são medidas que permitem serviços de apoio familiar dentro do horário de trabalho, que por exemplo acolhem crianças e cuidam de idosos, como são caso as creches, os infantários, centros de dia, etc.;

4) Acordos de suporte – são medidas que não têm o objetivo específico de promover o equilíbrio entre trabalho e família, mas visam a qualidade do trabalho e/ou bem-estar do trabalhador e, portanto, indiretamente têm um impacto benéfico na vida familiar do daquele, acabando por ser fator de conciliação. Como exemplo destas medidas temos: existir na organização um manual trabalho/família que comunica as políticas da empresa promotoras de conciliação; programas de aconselhamento e assistência aos trabalhadores que incluam aconselhamento individual sobre uso de substâncias e aconselhamento para conflitos entre o trabalho e a família; programas de bem-estar, saúde e gestão do *stress*;

5) Medidas convencionais e benefícios/compensações – são medidas que incluam planos de desenvolvimento de carreiras, seguros de saúde e benefícios e compensações oferecidas aos trabalhadores.

Segundo as autoras Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006), compete às organizações fazerem uma reavaliação destas práticas e adaptações na organização laboral, tendo presentes as necessidades advindas das transformações sociais nas esferas profissional e familiar.

Abaixo, e a título meramente exemplificativo, apresentamos sob forma de resumo, um quadro com algumas práticas promotoras de uma maior compatibilidade entre a vida profissional e a vida familiar adotadas por algumas empresas portuguesas.

Quadro 1 - Práticas de conciliação promovidas por organizações portuguesas

Modalidades	Exemplo 1	Exemplo 2	Exemplo 3
Criação de serviços para crianças e adolescentes	<p>O grupo Jerónimo Martins:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolveu o programa “Raríssimas”, que visa o acompanhamento integrado a filhos de colaboradores portadores de doenças raras. - Atribuí bolsas de estudo aos filhos dos colaboradores que não têm possibilidades económicas para lhes permitirem o ingresso no ensino superior. 	<p>O Santader Totta tem dois períodos de programas de férias (Páscoa e Natal) para filhos de colaboradores.</p>	<p>A Brisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promove iniciativas como a colónia de férias, cuja participação é maior para trabalhadores com salários mais baixos; - Atribui presentes de Natal aos filhos dos colaboradores, com idades até 12 anos.
Apoios e benefícios à maternidade e à paternidade	<p>A Abreu Advogados possibilita:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Às suas trabalhadoras, ausência nos cinco meses anteriores ou posteriores ao parto, recebendo 100% da remuneração mensal, nos primeiros três meses de ausência, 75% no 4.º mês e 50% no 5.º mês; 		

	- Aos pais, seus colaboradores, usufruírem 5 dias úteis seguidos ou interpolados, aquando do nascimento dos seus filhos, com a intenção de maior participação destes na vida familiar.		
“Ausências ao trabalho” para mães e pais trabalhadoras	O Santander Totta , permite aos seus trabalhadores que usufruam de tarde livre no dia do aniversário dos seus filhos.	A Brisa permite aos trabalhadores, caso seja do seu interesse, o gozo de férias parcelares.	No 1.º dia de escola a seguir às férias de verão, os trabalhadores da Abreu Advogados têm dispensa ao trabalho para poderem acompanhar os seus filhos.
Flexibilização da organização do tempo de trabalho	O Santander Totta dispõe de trabalho a tempo parcial ou de horário reduzido, sempre que se verifiquem situações justificáveis.	A brisa: - Permite aos seus trabalhadores horários flexíveis, que se podem estender até duas horas e meia, quer na hora de início e fim da prestação, quer no intervalo de refeição. - Pratica horários a tempo parcial na atividade de portagem. - Permite trocas de turnos na laboração contínua, atribuindo a alguns tipos de horários folgas variáveis, marcadas sempre que possível de acordo com o interesse do colaborador.	A Abreu advogados: - Através do programa Ab Flexi, é possível a redução do período de permanência no escritório e do número de horas trabalhadas e sempre que possível, o horário de trabalho é adaptado às necessidades. - Dispõe de um sistema informático denominado Citrix, que permite que os trabalhadores desempenhem as funções a partir de casa, com acesso a todas as ferramentas informáticas do escritório.
Outros apoios aos trabalhares e trabalhadoras	A quase totalidade dos colaboradores do Santander Totta possui contrato sem termo (98,6%) para maior estabilidade no emprego.	Para assistência inadiável ao agregado familiar, a Brisa consagra o pagamento anual, até 15 dias, de situações não cobertas pela segurança social.	A Abreu Advogados: - Paga a remuneração na totalidade aos trabalhadores que se ausentam por doença, durante todo o período de ausência; - Adapta o mobiliário e equipamento em caso de necessidades especiais.

Fonte: Elaboração própria com base na consulta da 5.ª ed. do prémio E+Fr - Deloitte e AESE e relatórios das empresas

2.1.3. Razões para a adoção de políticas de conciliação

Dulk e Peper (2007) apresentam duas fundamentações teóricas que justificam a adoção, por parte das organizações, de políticas de conciliação: a **teoria neo-institucional** – que defende que as mudanças na força de trabalho, por exemplo, o facto de haver mais mulheres com uma atividade profissional, colocam maior pressão nas organizações para desenvolverem este tipo de políticas (Dulk & Peper, 2007) e a **teoria da escolha racional** – que alega que as organizações tendem a adotar políticas de conciliação quando os seus benefícios superarem os seus custos, por exemplo, redução dos custos causados pelo absentismo e rotatividade de pessoal, redução de conflitos e *stress* e a criação de uma boa imagem da empresa (Appelbaum *et al.*, 2006; Dulk

& Peper, 2007). Independentemente das suas motivações, Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006, p. 9) alegam que a preocupação com estas questões “são aspetos a equacionar tendo em vista o futuro das empresas (...), o bem-estar e a satisfação profissional dos recursos humanos (...)” e que podem “conferir à entidade patronal um trunfo em relação aos concorrentes” (Graal, 2000, p. 8).

Neste contexto, “a implementação de políticas empresariais, que promovam a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, tende a ser alvo de discussão e incentivo por parte da União Europeia, que alerta para a responsabilidade social das empresas (...)” (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006, p. 7). As autoras referem que a análise de resultados daquelas, deve ser feita através das suas margens de lucro e da qualidade de vida que possibilitam aos seus trabalhadores, não só dentro, mas também fora do local e trabalho.

É por esta razão que, hoje em dia, as organizações se devem interessar por este campo de RS (Kaczan, 2015) como resposta a uma realidade que não é estática, evidenciando a ética e a filantropia que lhes está subjacente. Ao adotarem uma postura amiga família ou familiarmente responsável, constroem ambientes laborais mais justos e humanos (Chinchilla, 2007), tornando-se essencial que as práticas implementadas “sejam acompanhadas de uma cultura da empresa que permita às pessoas usufruírem delas, com perfeito conhecimento das suas implicações e das suas vantagens” (Teixeira & Nascimento, 2011, p. 223). Chinchilla (2007) alude para a importância de haver como pilares desta cultura uma **liderança** de apoio e motivação à conciliação, a **comunicação**, a **responsabilidade** de que as políticas serão assentes numa base de confiança e respeito e uma **estratégia** de ação bem definida.

Em Portugal, o desenvolvimento de medidas de conciliação ganhou grande relevo no quadro da RS interna por se considerar que “mulheres e homens que conseguem gerir equilibradamente as várias esferas das suas vidas, investem o seu potencial de competências em benefício da empresa ou organização onde trabalham” (Guerreiro, 2009, p. 2). Além disso, estas organizações conseguem uma melhor imagem junto dos seus trabalhadores e mercado externo (Lobel, 1999, *cit. in* Costa, 2012), o que resulta numa maior capacidade de atrair RH qualificados e reter talentos (Dulk & Peper, 2007), tornando-se “exemplares no que toca às questões sociais e aos valores e práticas de cidadania” (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006, p. 9).

Posto isto, passamos agora a apresentar o que é a responsabilidade social organizacional (RSO).

2.2. Responsabilidade Social Organizacional

Ao nível organizacional “a RS contextualiza o fazer com o fazer bem. E o fazer bem significa, fazer da melhor forma, mais rentável, menos prejudicial, com qualidade e com preceitos que envolvam sempre o bem-estar das partes interessadas” (Brites, 2015, p. 20) e contribui para um “crescimento inteligente, sustentável e inclusivo” (CE, 2011, p. 4), podendo construir-se “uma sociedade mais coesa e evoluir para um sistema económico sustentável” (CE, 2011, p. 5).

Responsabilidade social organizacional engloba uma ampla gama de atividades económicas, legais e voluntárias, que dão lugar a uma orientação designada de resposta social (Carroll, 1979) e adaptação às mudanças sociais.

2.2.1. Breve enquadramento

Carroll (1999) considera que seria um grande desafio recuar no tempo para se tentar perceber quando foi implementado o conceito de RSO, traduzido do inglês *Corporate Social Responsibility*.

Apesar de haver indícios de que já era considerada antes, refere o mesmo autor que enquanto temática académica surgiu em 1953, através da publicação de Howard R. Bowen no livro *Social Responsibilities of the Businessman*, onde se pode ler que RS "It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society" (Bowen, 1953, p. 6 *cit. in* Carroll, 1999, p. 270), marcando o início de um período moderno na literatura da RSO. Desde então, o tema ganhou mais importância e foi fruto de grandes reflexões, várias investigações e despoletou inúmeros debates entre os interessados pelo assunto.

Utilizaram-se vários indicadores na tentativa de se definir o conceito de RSO (Garmendía, 2010) e foi valioso o contributo dos que se interessaram por estas questões, não obstante, como referem Armstrong e Green (2012), concordar com uma definição única de RSO é difícil, senão impossível, pois o que uns consideram atitudes e/ou práticas socialmente responsáveis, outros consideram o inverso e, mesmo aquilo que consideram socialmente responsável num determinado momento, podem não considerar noutra – “Views on what is socially responsible change over time” (Armstrong & Green, 2012, p. 11).

Apesar de podermos afirmar que estamos perante um conceito aberto devido ao leque de abordagens existentes, controversas e pouco claras (Garriga & Melé, 2004), é sabido que a RS merece toda a pertinência e atenção no contexto organizacional atual, pelo que se torna essencial fazermos uma análise ao seu construto e perceber a sua evolução.

2.2.2. Principais conceitos de responsabilidade social organizacional e modelos teóricos

Depois do debate sobre a RSO ter sido lançado por Bowen, em 1953, surgiram várias obras, de autores diversos, que desempenharam um papel relevante no desenvolvimento do conceito (Carroll, 1979; 1999).

Numa análise às diferentes formas de entender a RSO podemos considerar que temos perspectivas que, na verdade, lhe dão uma visibilidade de obrigação social, por exemplo, Friedman (1962 *cit. in* Carroll, 1979) que considera que o papel das empresas na sociedade é meramente económico e a sua verdadeira responsabilidade é servir os interesses dos empresários e maximizar os lucros para os acionistas; outras que lhe dão uma conotação de comportamento socialmente responsável, objetivando-se que as responsabilidades de uma empresa devam ir além do lucro (Davis, 1960 e Backman, 1975 *cit. in* Carroll, 1979), bem como dos requisitos legais exigidos (McGuire, 1963 *cit. in* Carroll, 1979), já que o seu mero cumprimento já faz parte da natureza e existência organizacional; existem aquelas que enfatizam o desempenho socialmente responsável, atribuindo às empresas o dever de cumprirem os seus objetivos e devolverem parte do seu benefício através de ações voluntárias (Stainer, 1975, *cit. in* Carroll, 1979), responderem às exigências e expectativas da sociedade (Carroll, 1979) e até superá-las, optando por um caminho antecipatório e preventivo (Sethi, 1975, *cit. in* Carroll, 1979) e responsabilizando-se perante todas as partes interessadas com as quais se relacionam (Freeman, 2004); e há ainda, as que lhe conferem um significado de atuação ética como valor a utilizar nas decisões, políticas e ações empresariais (Carroll, 1999), atribuindo a estas o dever de cumprirem as suas metas assumindo “uma séria responsabilidade moral para com a sociedade” (López & Soriano, 2002, p. 202).

Na perspectiva de Carroll (1979; 1991), para que se possa falar de uma RSO consciente, esta deve englobar quatro categorias essenciais do desempenho organizacional: **responsabilidades económicas** – consideradas a base do funcionamento de uma empresa e o alicerce sobre o qual as outras responsabilidades se desenvolvem, atribuem às organizações o dever de serem lucrativas, de manterem um posicionamento competitivo e de assegurarem um elevado nível de eficiência operacional; **responsabilidades legais** – preveem que o cumprimento da lei está na base do funcionamento justo da sociedade e por isso, se espera que a atividade económica das empresas obedeça aos requisitos legais, seguindo o certo e evitando o errado, ou seja, incute-lhes o dever de jogarem o seu jogo cumprindo as regras; **responsabilidades éticas** – visam dar resposta às normas morais e sociais, não as comprometendo em troca de objetivos organizacionais, isto é, atribui às organizações o dever de desenvolverem comportamentos e

práticas justas, de forma a evitar danos; e finalmente, **responsabilidades filantrópicas** – que representam as contribuições das organizações à sociedade através de atos voluntários, tais como, participação em projetos de caridade, assistência a instituições educacionais, entre outras, com o pressuposto de se tornarem boas cidadãs.

O autor supracitado, criou dois modelos ilustrativos destas questões. Na Figura 1, podemos ver uma estrutura que categoriza as referidas responsabilidades sociais, com a magnitude relativa a cada uma (Carroll, 1979) e na Figura 2, o autor categoriza as quatro responsabilidades numa pirâmide que deve ser interpretada da base para o topo, representando aquilo que é requisito, esperado e desejado pela sociedade.

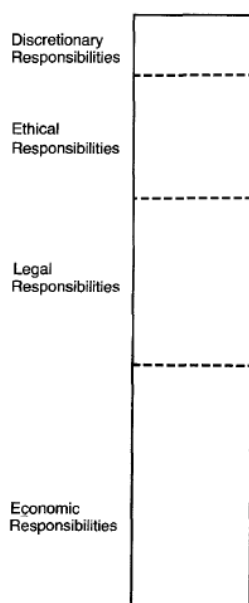


Figura 1: Categorias da RS

Fonte: (Carroll, 1979, p. 499)

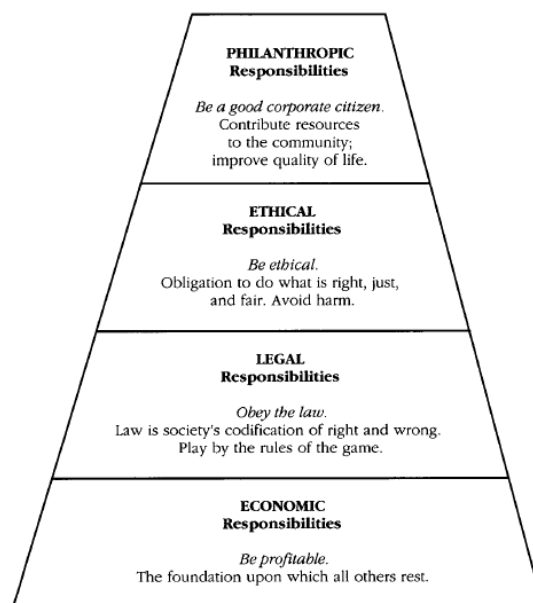


Figura 2: Pirâmide da RSO

Fonte: (Carroll, 1991, p. 42)

Este modelo tornou-se popular e as quatro categorias sugeridas por Carroll são utilizadas por numerosos teóricos e investigadores empíricos (Schwartz & Carroll, 2003), mas apesar desta aceitabilidade, anos mais tarde, Schwartz e Carroll (2003) fizeram uma atualização do mesmo por considerarem que, o *ranking* das responsabilidades da pirâmide poderia ser mal interpretado, passando uma noção errada das prioridades. Na base da pirâmide, Carroll (1979; 1991) colocou as responsabilidades às quais se deve dar maior ênfase por entender que os domínios económico e legal são a base do funcionamento organizacional, tal como ilustra a estrutura da Figura 1, que atribui maior magnitude a estas responsabilidades e, no topo, colocou as responsabilidades que perspetiva como menos representativas, também apresentadas em menor magnitude na Figura 1, no entanto, a sua leitura pode levar-nos a concluir que, por se encontrarem no topo da pirâmide, as responsabilidades filantrópicas são as mais importantes

ou altamente valorizadas, não permitindo a captação da natureza sobreposta dos domínios (Schwartz & Carroll, 2003).

No novo modelo de Schwartz e Carroll (2003) propõe-se que as responsabilidades filantrópicas já estejam incluídas nas responsabilidades éticas e económicas, por um lado, por se constatar uma dificuldade em distinguir as atividades filantrópicas das éticas, por outro, pelo facto daquelas poderem ser fundamentadas em interesses económicos. O modelo, designado *The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility*, apresentado na Figura 3, é composto pelas áreas de responsabilidade económica, legal e ética, representadas num formato de diagrama de Venn que resulta em sete categorias nas quais a RSO pode ser conceituada e analisada, destacando-se a sua natureza sobreposta. É importante referir que, a sobreposição ideal reside no centro do modelo, onde as responsabilidades económicas, legais e éticas são cumpridas simultaneamente (Schwartz & Carroll, 2003).

Os mesmos autores referem que, o **domínio económico** inclui atividades que se destinam a ter um impacto económico positivo, directo ou indirecto, sobre a empresa – as atividades económicas diretas incluem ações destinadas a aumentar as vendas ou evitar litígios e, as atividades económicas indiretas incluem atividades que visam melhorar a moral dos colaboradores ou a imagem pública da empresa; o **domínio legal** da RSO refere-se à capacidade de resposta das empresas às expectativas legais exigidas e esperadas pela sociedade, sob a forma de normas ou por meio de princípios legais presentes na legislação; relativamente ao **domínio ético**, referem que engloba as responsabilidades éticas do negócio, conforme esperado pela população em geral e pelos *stakeholders* relevantes.

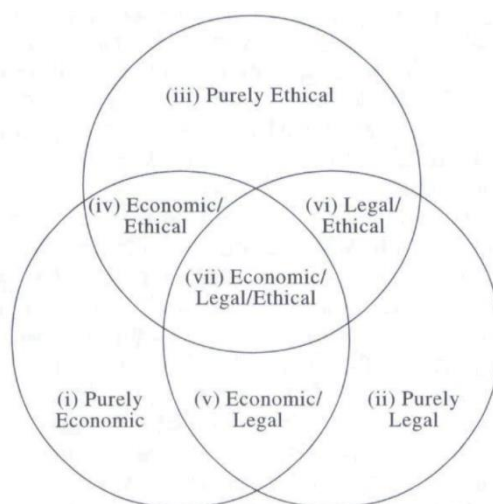


Figura 3: The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility

Fonte: (Schwartz & Carroll, 2003)

Com o objetivo de promover um quadro europeu para a RS das empresas que visa determinar formas para incrementar e melhorar as respetivas práticas e legitimar politicamente as ações que diversas empresas europeias vêm adotando nesta matéria, consubstanciar propostas inovadoras, fomentar o intercâmbio de ideias entre associações empresariais, empresas autónomas, organismos governamentais nacionais e transnacionais, da ONU e OIT, promover incentivos à qualidade e coerência dos procedimentos, ao aumento da transparência e da fiabilidade da avaliação e validação e prever apoios às melhores práticas, a Comissão Europeia (CE) lançou em 2001 o Livro Verde, acreditando que este representa um contributo importante em torno das reflexões da RSO.

A CE (2001, p. 4) define a RS como a integração de ações voluntárias por parte das empresas que contribuem para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo, manifestando-se “em relação aos trabalhadores, e mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados”, tornando indissociáveis o crescimento económico, a coesão social e a proteção ambiental.

“Incentivos e penalizações governamentais podem ser necessários para garantir que as empresas sigam estas orientações” (Armstrong & Green, 2012, p. 2).

Mélé e Guillen (2006) acreditam que para além da sua ligação à ética, a RS deve assentar numa perspetiva estratégica, por ser “cada vez mais importante para a competitividade das empresas pelos benefícios que pode acarretar em matéria de gestão dos riscos, redução dos custos, acesso ao capital, relações com os clientes, gestão dos recursos humanos e capacidade de inovação” (CE, 2011, p. 4).

“As diferentes formas de pensamento e de definição do tema devem-se ao facto de estarem ancoradas em realidades económicas diferentes, e representam interpretações de gestão com base nas diferenças entre essas realidades que se situam, desde logo, não só nos planos legais, mas também sociais e geográficos” (Timóteo, 2013, p. 107).

Embora seja maioritariamente promovida e desenvolvida por empresas de grande dimensão, o Livro Verde defende que a RS “é pertinente para todos os tipos de empresas em todos os setores de atividade, desde as PME às multinacionais” (CE, 2001, p. 7) e cooperativas, visto que, “a prossecução das iniciativas de sensibilização e de apoio à difusão de boas práticas poderá contribuir para uma maior divulgação do conceito” (CE, 2001, p. 7). E ainda que não seja encarada por todos da mesma maneira, a temática tem ganho visibilidade no campo académico e empresarial (Carroll & Shabana, 2010). Eis que, no âmbito da globalização “a busca pela diferenciação, as exigências de competitividade ou o surgimento de um perfil de consumidor mais atento parecem contribuir para uma forma de gerir as organizações mais atenta” (Timóteo,

2013, p. 106), pois, as organizações não são apenas aquilo que fazem como o que representam para o conjunto de pessoas que com elas se relacionam (López & Soriano, 2002).

Em suma, a RSO aponta para que as organizações devam ser cada vez mais recetivas ao que a sua envolvente lhes solicita, respondendo com práticas empresariais às expectativas sociais (López & Soriano, 2002) e, é colocada ênfase na integração voluntária de ações que promovem algum bem-estar social, que vão além dos interesses da empresa e daquilo que são as suas obrigações legais, incluindo programas de gestão de recursos progressivos (McWilliams & Siegel, 2001). Enfatiza-se a necessidade de se atribuir um papel de relevo às questões éticas, que aludem à importância da utilização, por parte das organizações, de pilares como a prudência e o respeito nas diversas áreas de negócio e com os *stakeholders* e, ao dever de manterem “uma atitude de coerência entre o discurso e as práticas de gestão” (Jorge, 2006, p. 20), bem como, na integração da RS na sua estratégia empresarial (CE, 2001) como forma de lhes permitir antecipar e tirar partido das expectativas sociais e das condições de funcionamento em constante mutação, perspectivando-se a sustentabilidade, o desenvolvimento de novos mercados e oportunidades de crescimento (CE, 2011), e por forma de dar uma resposta eficaz às pressões de natureza social, ambiental e económica (CE, 2001).

“Ao procederem desta forma, as empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rentabilidade” (CE, 2001, p. 3).

2.2.3. Dimensões da responsabilidade social

Consoante o foco de ação, as práticas de RS devem organizar-se em torno de preocupações ao nível da empresa (**dimensão interna**) ou fora dela (**dimensão externa**) (CE, 2001).

A **dimensão interna** implica:

- Uma responsável **gestão de recursos humanos (GRH)** – que respeita as necessidades e dignidade dos trabalhadores, que desenvolve ações que visam o desenvolvimento das suas competências e promove um bom acompanhamento dos mesmos.

A GRH socialmente responsável ao mesmo tempo que se preocupa com o desenvolvimento e a sustentabilidade da empresa, em conformidade com a regulamentação, preocupa-se também em adaptar as suas práticas às necessidades e expectativas de cada um dos seus trabalhadores, oferecendo-lhes maior equidade no tratamento e melhor qualidade das condições e do ambiente de trabalho a fim de uma relação de trabalho sustentável (Barthe & Belabbes, 2016). Nesse sentido, levam a cabo ações como: promover a aprendizagem ao longo da vida; responsabilizar os trabalhadores;

promover a comunicação e estabelecer melhorias ao nível da informação dentro da organização; desenvolver práticas que permitam aos trabalhadores um melhor equilíbrio entre a vida profissional, vida familiar e pessoal; promover a igualdade entre homens e mulheres no tocante a oportunidades de emprego, ascensão na carreira e remuneração; e, promover a criação de emprego e manutenção dos postos de trabalho (CE, 2001).

Para Barthe e Belabbes (2016, p. 108), a RSO oferece à função de RH “a oportunidade de formalizar a sua política, gerir, divulgar e comunicar as suas ações sociais” desenvolvendo uma parceria estratégica, já que “a RSO pode ser vista como uma forma de “melhor” orientar a gestão de pessoal, mas, reciprocamente, a GRH pode ser uma poderosa alavanca para desenvolver a RSO dentro da empresa” (Barthe & Belabbes, 2016, p. 97).

- Preocupações ao nível de **saúde e segurança no trabalho** – cumprindo-se a legislação, adotando-se uma cultura de prevenção de riscos através de formas complementares e iniciativas voluntárias que pretendem incutir níveis mais elevados de saúde e segurança no trabalho e procurando-se a certificação nesta área. Tem, também, crescido a tendência para a subcontratação dos serviços, o que estimulou o desenvolvimento de critérios uniformes para concurso, que envolvem os sistemas de gestão e formação do contratante, prevendo-se uma melhoria contínua dos processos (CE, 2001).

- Uma eficaz **adaptação à mudança** – que procura equilibrar os interesses de todas as partes interessadas e que são afetadas pela mudança, onde há uma cuidadosa preparação do processo e são salvaguardados os direitos dos trabalhadores.

Tal como acontece com as sociedades, também a mudança nas organizações é inevitável, sendo poucas as que escapam ao imperativo de reestruturação. Para evitar constrangimentos e resistências por parte dos trabalhadores torna-se essencial que os riscos sejam avaliados e que estas mudanças sejam bem preparadas (CE, 2001).

Sendo a mudança um processo contínuo (Christensen, 2014), uma das ferramentas essenciais nestes processos é a comunicação, já que permite anunciar, explicar e preparar as pessoas (Spike & Lesser, 1995 *cit. in* Christensen, 2014). Outra das questões fundamentais é envolver os trabalhadores nestas ações e permitir-lhes que participem nos processos que os afetam, através de consultas abertas (CE, 2001).

- Boa **gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais** – com vista a redução da exploração de recursos, emissões poluentes e produção de resíduos e, com investimentos vantajosos para a organização e para o ambiente.

Outra abordagem que propicia a RS neste domínio são os sistemas de ecogestão e auditorias (ISO 19000) que fomentam uma melhoria contínua do desempenho ecológico (CE, 2001).

Apesar da reconhecida importância da dimensão externa que envolve as comunidades locais; parceiros comerciais, fornecedores e consumidores; direitos humanos; e, preocupações ambientais globais (CE, 2001) e apesar de algumas organizações priorizarem uma atuação nesta vertente por considerarem conseguir maior vantagem competitiva através da imagem que passam para o exterior, há autores que entendem que uma empresa que não assume um alto nível de RS para com os seus trabalhadores, dificilmente se envolverá em ações socialmente responsáveis para com o meio ambiente e com a comunidade em que opera (Carrion, Fernández & Fernandez, 2017) e, por isso, importa dizer que este trabalho apenas se debruça sobre a dimensão interna.

2.2.4. Responsabilidade social na Administração Pública

O pressuposto de ação socialmente responsável que envolve o âmbito de atuação dos organismos públicos, tem levado a alguma desresponsabilização destas organizações relativamente à necessidade de incorporação estruturada da RS nas suas atividades (Santos, Seabra, Jorge & Costa, 2014). Neste sentido, Seabra (2014, p. 19) alerta que todas as entidades podem ser úteis ao desenvolvimento da RS e, por isso, se espera uma integração destas políticas públicas numa “lógica de coerência e complementaridade, na qual cada entidade acrescenta algo ao enquadramento proposto pela entidade de âmbito mais geral na qual se integra.” O autor refere ainda que a intervenção de autoridades públicas no desenvolvimento da RS, onde se incluem organismos de governação, tais como Câmaras Municipais e outras entidades públicas, torna-se um incentivo à generalidade das empresas.

Esta consciencialização por parte das organizações públicas traduz-se, “em princípio, numa mudança progressiva da sua cultura organizacional e no delinear dos seus objetivos e estratégias” (Moura, Ribeiro & Monteiro, s/d, p. 20).

Carapeto e Fonseca (2005, *cit. in* Santos, 2010) destacam as pessoas como a principal riqueza da Administração Pública por serem um recurso estratégico determinante e, por isso, de entre as várias dinâmicas de RS que aquela promove, deve colocar ênfase na promoção da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, através da adoção de políticas que contribuem para o bem-estar dos trabalhadores, permitindo a criação de um ambiente saudável.

2.3. Comprometimento Organizacional

De acordo com O'Reilly e Chatman (1986), termos diferentes foram utilizados para definir o fenómeno do comprometimento, mas a sua centralidade continua a estar na ligação psicológica do indivíduo com a organização.

Meyer e Allen (1991) apontam que o comprometimento pode estar associado a três variáveis de sentimento dos trabalhadores, que se prendem com: o desejo de permanecer na organização, desenvolvendo um **comprometimento afetivo**; a necessidade de lá permanecerem, reconhecendo custos associados à sua saída e, por isso, manifestando um **comprometimento calculativo**; e por fim, com a obrigação de continuarem na organização, sentindo que devem lá permanecer, manifestando um **comprometimento normativo**. O comprometimento dos trabalhadores com a organização pode ser afetado pelas suas experiências (Meyer & Allen, 1991) e de acordo com estas variáveis, podem desenvolver uma ou até todas simultaneamente.

Importante referir que, o comprometimento tem impactos ao nível do absentismo, *turnover*, comportamentos de cidadania, aceitação de mudanças e desempenho dos trabalhadores (O'Reilly & Chatman, 1986).

De acordo com Allen e Meyer (1996, *cit. in Santos, 2010*) é o comprometimento afetivo que parece dar maiores contributos ao comportamento organizacional. Nesta perspetiva, Antunes (2013) refere que para Porter (1980) o comprometimento organizacional assenta em três componentes afetivas:

- crença forte na aceitação dos valores e objetivos da organização;
- disposição para colocar o seu esforço em prol da organização;
- demonstração de um desejo de pertença à organização.

Com base na literatura, Antunes (2013) apresenta um quadro resumo das componentes que fazem parte da dimensão afetiva do comprometimento organizacional:

Quadro 2 - Componentes da dimensão afetiva do comprometimento organizacional

Componentes	Comprometimento afetivo
	<ul style="list-style-type: none">• Apego emocional/envolvimento• Comunicação positiva empresa• Identificação com a empresa• Comprometimento com os objetivos• Sentimento de pertença• Crença forte nos valores da empresa• Bem-estar afetivo• Desenvolvimento de colaboradores• Ambiente positivo e estimulante• Experiências de espiritualidade

	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da relação líderes <i>versus</i> liderados • Autenticidade dos líderes • Alavancagem do talento • Utilização das capacidades • Respeito pelos valores sociais • Responsabilidade social empresarial
--	--

Fonte: Adaptado de Antunes (2013, p. 122)

O comprometimento relaciona-se com desempenho da organização, mas também com a forma como esta o consegue, através das suas práticas, atitudes e ações e é neste sentido que, Peterson (2004) demonstra que as perceções favoráveis de cidadania organizacional por parte dos trabalhadores estão associadas a um maior comprometimento organizacional dos mesmos. Na perspetiva do autor, organizações com uma boa reputação levam a que os seus trabalhadores sintam orgulho daquelas e desenvolvem com elas maiores índices de identificação. Contrariamente, “se o colaborador percebe que a organização tem má reputação, é provável que o sentido de lealdade e os comportamentos de cidadania organizacional diminuam e o desejo de deixar a organização se intensifique” (Ashforth & Mael, 1989 *cit. in* Brites, 2015, p. 53).

A CE (2011, p. 4) alega que, “ao debruçarem-se sobre a sua responsabilidade social, as empresas podem tecer relações de confiança duradouras com os trabalhadores, os consumidores e os cidadãos” e têm maior possibilidade de inovar e de crescerem, já que, este fator contribui para a melhor imagem e reputação organizacional, tornando-as mais capazes de atraírem e reterem as partes interessadas (Hamid, 2012).

Ainda na perspetiva de Hamid (2012), uma das razões que leva as organizações a darem especial atenção à RS numa perspetiva interna é o comprometimento por parte dos trabalhadores. Ao encontro desta afirmação, Ali *et al.* (2010, *cit. in* Brites, 2015, p. 53), aludem que “diversos estudos sugerem que a RSO intensifica o compromisso dos colaboradores, porque as intervenções da RSO também incluem atividades para o bem-estar dos colaboradores e das suas famílias”. É nesta perspetiva interna, com foco nos trabalhadores e no seu bem-estar, que se desenvolvem as políticas e medidas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.

A este respeito, Grover e Crooker (1995, *cit. in* Teixeira & Nascimento, 2011) referem que ao implementarem medidas que favoreçam a conciliação trabalho-família, as organizações podem lucrar mais, pelo facto de os trabalhadores estarem mais comprometidos.

Em 2001, Allen fez um estudo em que pretendeu averiguar a perceção global dos trabalhadores relativamente ao suporte familiar possibilitado pela organização onde trabalhavam e os resultados revelaram que, trabalhadores que percecionavam que a organização lhes prestava menor apoio familiar, experienciavam menor compromisso

organizacional e uma maior intenção de abandonar aquela. O autor diz que o suporte familiar prestado pelas organizações é medidor de maior comprometimento afetivo.

Os resultados do estudo de Teixeira e Nascimento (2011, p. 223) revelam que a implementação de medidas de conciliação possibilita “que os trabalhadores estreitem o seu compromisso com a organização, por sentirem que as suas necessidades pessoais/familiares são valorizadas e que a empresa se preocupa consigo”.

3. PERSPETIVA NORMATIVA: ENQUADRAMENTO DA CONCILIAÇÃO NO ORDENAMENTO JURÍDICO PORTUGUÊS E NAS NORMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para garantir maior segurança aos trabalhadores nos domínios profissional e familiar, o legislador criou um conjunto de normas facilitadoras desta conciliação. Também a Associação Portuguesa de Ética Empresarial conjuntamente com o Instituto Português para a Qualidade foram promotores da elaboração de uma norma destinada a estes efeitos. Passamos assim a apresentar as principais medidas destas entidades neste sentido.

3.1. Disposições Constitucionais Relevantes

Na Constituição da República Portuguesa (CRP) a questão da conciliação é enquadrada pelos seguintes princípios e direitos fundamentais:

Tendo em atenção o preceituado nos artigos 36.º (Família, casamento e filiação) e 67.º (Família) da Constituição, verifica-se “que a família e o casamento são perspetivados no Direito constitucional português (...) como elementos estruturantes da vida em sociedade” (Medeiros, 2017, p. 585). Além disso, segundo o n.º 5 do art. 36.º os pais têm o direito e o dever de educação dos seus filhos, “contribuindo para a sua plena realização pessoal” (Medeiros, 2017, p. 600).

De acordo com o art. 59.º, n.º 1, *b*), “todos os trabalhadores, sem distinção de idade e sexo (...), têm direito a organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar”, bem como “ao repouso e aos lazeres, a um limite máximo da jornada de trabalho, ao descanso semanal e a férias periódicas pagas” (al. *d*)). Com a al. *b*), o legislador constitucional torna “clara a conexão dos direitos fundamentais dos trabalhadores com o princípio da dignidade da pessoa humana (...) e com o direito à proteção da família” (Medeiros, 2017, p. 836), permitindo-lhe uma identidade e vivências que o realizem fora da esfera laboral. O mesmo autor refere (p. 837) que os direitos consagrados na al. *d*), “apresentam, ao menos em alguma medida, uma natureza análoga à dos direitos, liberdades e garantias”, sendo por isso diretamente aplicáveis e vinculativos em relação a entidades públicas e privadas.

O art. 67.º, n.º 2, *h*), dispõe que “incumbe, designadamente, ao Estado para proteção da família: promover, através da concertação das várias políticas sectoriais, a conciliação da atividade profissional com vida familiar”. Em anotações a este artigo, Medeiros (2017, p. 981) afirma: “a Constituição reconhece que o harmonioso desenvolvimento do ser humano não pode

ser dissociado das relações estabelecidas na família”, uma vez que é nela, que aquele “inicia as suas relações com os outros e desenvolve a sua personalidade” (Medeiros, 2017, p. 981).

O art. 68.º tutela a proteção da maternidade e da paternidade pela sociedade e pelo Estado (n.º 1), dado que constituem valores sociais eminentes (n.º 2). Afirmar Medeiros (2017, p. 991) que desta forma é reconhecida “a ação insubstituível dos pais em relação aos filhos.”

3.2. Disposições Relevantes na Legislação Laboral Ordinária

Apesar do papel fundamental do Estado na promoção da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, uma análise a este tema ficaria incompleta sem recurso à lei laboral. Deste modo, com a intenção de dar a conhecer o papel do Código do Trabalho (CT) no tocante à conciliação, destacamos abaixo as normas jurídicas que, na nossa opinião, melhor se aplicam ao contexto em estudo. Não vamos aprofundar toda a legislação referente ao assunto, mas apenas explorar genericamente alguns pontos que permitirão um melhor enquadramento legislativo da temática.

Para a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar atua em primeiro lugar a importância do legislador, que cria medidas legais que permitem aos pais, cuidadores e trabalhadores otimizar os seus tempos e participarem de igual forma nestes dois domínios tão importantes da vida social, atribuindo ao empregador, de acordo com o art. 127.º, n.º 3, do CT, o dever de “proporcionar ao trabalhador condições de trabalho que favoreçam a conciliação da atividade profissional com a vida familiar e pessoal”¹⁰.

Projetando-se o princípio da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar em diversos aspetos do regime jurídico, começamos por falar das normas destinadas à conciliação da vida profissional com a vida familiar de forma geral¹¹, passando depois a falar das normas específicas para a parentalidade.

(¹⁰) É também importante referir que, com a entrada em vigor da LGTFP, anexa à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, retificada pelo n.º 37-A/2014, de 19 de agosto, e alterada pelas Leis n.ºs 82-B/2014, de 31 de dezembro, 84/2015, de 07 de agosto, 18/2016, de 20 de junho, 42/2016, de 28 de dezembro, 25/2017 de 30 de maio, 70/2017, de 14 de agosto e 73/2017, de 16 de agosto, o CT passou a ser aplicável, em algumas matérias, aos trabalhadores com vínculo de emprego público, como previsto no n.º 4 do referido diploma, incluindo as questões da conciliação, prevendo o art. 82.º, n.º 2, que as condições de prestação de trabalho devem favorecer a compatibilização da vida profissional com a vida familiar do trabalhador.

(¹¹) Inclui, para além dos cuidados com os descendentes, os cuidados com ascendentes e colaterais. Para mais conhecimentos sobre esta matéria, cfr., GONÇALVES (2013), *Trabalhadores cuidadores: O novo paradigma familiar no contexto laboral*. Dissertação de mestrado em Direito das Empresas, ISCTE - IUL, Lisboa.

3.2.1. Tempos de trabalho e não trabalho

O princípio da conciliação deve partir do equilíbrio entre o tempo que se despende no emprego e nas atividades familiares, podendo caracterizar-se da seguinte forma:

- **Tempo de trabalho**¹², de acordo com o art. 197.º do CT, é o período durante o qual o trabalhador está adstrito à atividade laboral ou se encontra disponível para execução da mesma (n.º 1), englobando: interrupções previstas em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho ou em regulamento interno da empresa ou resultantes de uso desta; interrupção para satisfação das necessidades pessoais inadiáveis do trabalhador ou observada com consentimento do empregador; interrupções de trabalho por motivos técnicos; intervalo para refeição, em que o trabalhador tenha de permanecer no espaço de trabalho ou próximo dele; e interrupções impostas por razões de saúde e segurança no trabalho (alíneas *a*), *b*), *c*), *d*) e *e*), do n.º 2)¹³;

- **Tempo de não trabalho** refere-se às diversas situações em que o trabalhador não está a executar a sua prestação, impulsionadas pelos mais variados motivos, entre os quais questões familiares e pessoais. O tempo de não trabalho pode também ser considerado período de descanso (art. 199.º).

Para Ramalho (2014, p. 518), a delimitação temporal complementa a descrição juslaboral do trabalhador, “por um lado, porque contribui para limitar a sua subordinação perante o empregador; por outro, porque tutela a sua saúde (...) assegurando o seu descanso e recuperação física nos períodos intercorrentes”, bem como a sua liberdade pessoal e familiar.

O tempo de trabalho que o trabalhador se obriga a prestar, medido em número de horas por dia e por semana, denomina-se período normal de trabalho (art. 198.º).

3.2.2. Horário de trabalho

Na sequência do exposto, também é importante delimitar um horário de trabalho, que define as horas de início e termo do período normal de trabalho, diário e semanal, bem como os intervalos diários e semanais para descanso; delimitando as horas em cada dia e os dias em cada semana em que o trabalhador fica adstrito à prestação da sua atividade (art. 200.º, n.ºs 1 e 2), permitindo-lhe “ajustar com alguma segurança o seu tempo de autonomia (...) com o tempo

(¹²) Sobre tempo de trabalho e tempos de não trabalho, cfr., por ex., M.ª do Rosário Palma RAMALHO (2014), *Tratado de Direito do Trabalho, Parte II – Situações laborais individuais*, § 26.º, pp. 517-525.

(¹³) Na função pública, de acordo com o art. 102.º, n.º 2, da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP), para além do previsto no CT, são ainda consideradas tempo de trabalho as interrupções de prestação durante o período de presença obrigatória autorizadas pelo empregador público em casos excecionais e devidamente fundamentados.

de disponibilidade para o trabalho”, dando-lhe estabilidade para se poder organizar (Fernandes, 2012 *cit. in* Monteiro, 2016, p. 508). Tal horário deve ser elaborado em função do período de funcionamento¹⁴ diário, durante o qual o estabelecimento pode exercer a sua atividade (art. 201.º, n.º 1), não podendo o período normal de trabalho exceder, em regra, oito horas diárias e quarenta horas semanais (art. 203.º, n.º 1)¹⁵.

Das diversas medidas para a promoção da conciliação dispostas no regime jurídico do tempo de trabalho, como um dos principais meios de atuação nesta área pode destacar-se no art. 212.º, n.º 1, o dever do empregador de, aquando da elaboração do horário de trabalho, dentro dos limites da lei, nomeadamente do regime de período de funcionamento aplicável, facilitar ao trabalhador a conciliação da atividade profissional com a vida familiar (n.º 2, *b*)), devendo aquele afixar o mapa de horário de trabalho no local de trabalho a que respeita, em sítio bem visível (art. 216.º, n.º 1).

Monteiro (2016) considera que a regra da al. *b*) do citado n.º 2 deve ser acompanhada pelo disposto no n.º 7 do art. 241.º, respeitante à marcação de férias, que iremos ver *infra*.

3.2.3. Trabalho a tempo parcial

Esta é uma das várias medidas previstas na lei que prossegue globalmente o objetivo da conciliação, devendo o empregador incluir nos critérios de atribuição de um posto de trabalho a tempo parcial¹⁶ a preferência em favor de pessoa com responsabilidades familiares (art. 152.º, n.º 1)¹⁷.

(14) “O período de funcionamento de estabelecimento de venda ao público denomina-se período de abertura” (art. 201.º, n.º 2, do CT) e é regulado pelo Decreto-Lei nº 48/96, de 15 de maio, alterado pelos Decretos-Lei n.ºs 126/96, de 10 de agosto, 216/96, de 20 de novembro, 111/2010, de 15 de outubro, 48/2011, de 01 de abril, e 10/2015, de 16 de janeiro, que indica que estes estabelecimentos têm horário de funcionamento livre (n.º 1), possibilitando às Câmaras Municipais a restrição desses períodos, por razões de segurança ou de proteção da qualidade de vida dos cidadãos (n.º 2).

“O período de funcionamento de estabelecimento industrial denomina-se período de laboração” (art. 201.º, n.º 3, do CT) e é regulado pela Lei n.º 105/2009, de 14 de setembro, cap. V, art. 16.º, que compreende um período de laboração entre as 7 e 20 horas (n.º 1), podendo o membro do Governo responsável pela área laboral, autorizar o estabelecimento a períodos de laboração superiores (n.º 2) e até, autorizar a laboração contínua por motivos económicos ou tecnológicos (n.º 3).

(15) A LGTFP prevê para trabalhadores da função pública, no art. 124.º, uma semana de trabalho, em regra de cinco dias (n.º 1), usufruindo os trabalhadores de um dia de descanso semanal obrigatório, acrescido de um dia complementar, que devem coincidir com o domingo e o sábado, respetivamente (n.º 2), com a exceção de trabalhador que exerça funções em órgão ou serviço que encerre atividade noutros dias (n.º 3) ou, conforme as alíneas *a*), *b*), *c*), *d*), *e*) e *f*) do n.º 4, de trabalhador afeto à sua atividade nesses dias.

(16) De acordo com L. M. MONTEIRO *in* P. R. MARTINEZ *et al.*, *Código...*, p. 408, “o trabalho a tempo parcial - vulgarmente designado pelo equivalente em língua inglesa *part-time* - é aquele em que o número de horas que o trabalhador se obriga a prestar em cada semana de calendário é inferior, em qualquer medida ou na definida por regulamentação coletiva, ao período normal de trabalho praticado em tempo completo em situação comparável. A redução da duração do trabalho pode operar-se em termos horizontais, através da fixação de horas de trabalho a prestar em cada dia da semana, verticais, determinando os dias de trabalho e de não trabalho em cada semana, mês ou ano, ou mediante a combinação daquelas duas modalidades.”

(17) De acordo com o art. 69.º, n.º 2, da LGTFP, “aos trabalhadores com vínculo de nomeação, o empregador público pode, por regulamento, estabelecer para a admissão em regime de tempo parcial preferências em favor dos trabalhadores com responsabilidades familiares.”

O trabalho a tempo parcial pode ser prestado apenas em alguns dias por semana, por mês ou por ano, devendo o número de dias de trabalho ser estabelecido por acordo das partes (art. 150.º, n.º 3). Como previsto no art. 154.º, n.º 2, “o trabalhador a tempo parcial não pode ter tratamento menos favorável do que o trabalhador a tempo completo em situação comparável, a menos que um tratamento diferente seja justificado por razões objetivas”.

Este regime trabalho tem um profundo significado na vida pessoal e profissional do trabalhador (Monteiro, 2016). Por isso, de acordo com o art. 155.º, n.º 1, o trabalhador a tempo parcial pode “passar a trabalhar a tempo completo, ou o inverso, a título definitivo ou por período determinado, mediante acordo escrito com o empregador”.

3.2.4. Faltas

Também o regime jurídico das faltas (que apesar de serem uma ausência ao trabalho, como disposto no art. 248.º, n.º 1, se dadas por questões familiares, são consideradas prestação efetiva sem perda de direitos, salvo em alguns casos, quanto à retribuição, conforme previsto no o art. 255.º, n.ºs 1 e 2) contém normas que permitem a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, prevendo como faltas justificadas, de acordo com o art. 249.º, n.º 2, alíneas *a)*, *b)*, *d)*, *e)* e *f)*: as dadas, durante 15 dias seguidos por ocasião do casamento; a motivada por falecimento de cônjuge, parente ou afim; a motivada por observância de prescrição médica na sequência de recurso a procriação medicamente assistida; as devidas à prestação de assistência inadiável e imprescindível a filho, neto¹⁸ ou outro membro do agregado familiar; e as dadas pelo responsável pela educação de menor por motivo de situação educativa deste, pelo tempo estritamente necessário, até quatro horas por cada trimestre¹⁹.

- Faltas por falecimento de cônjuge, parente ou afim, previstas no art. 251.º, n.º 1, alíneas *a)* e *b)*, permitem ao trabalhador faltar até cinco dias consecutivos, por falecimento de cônjuge não separado de pessoas e bens²⁰ ou de parente ou afim no 1.º grau na linha reta, e até dois dias consecutivos, por falecimento de outro parente ou afim na linha reta ou no 2.º grau da linha colateral²¹. Em caso de falecimento de pessoa que

(18) Falta motivada para assistência a filho (art. 49.º) e a neto (art. 50.º) iremos ver *infra* nas questões da parentalidade.

(19) Aos trabalhadores com vínculo de emprego público também se aplica este regime, como previsto no art. 134.º, n.º 2, alíneas *a)*, *b)*, *d)*, *e)* e *f)*, da LGTFP.

(20) Art. 1577.º do Código Civil: “Casamento é o contrato celebrado entre duas pessoas que pretendem constituir família mediante uma plena comunhão de vida”. A separação de pessoas e bens modifica a relação jurídica matrimonial: “extingue os deveres de coabitação e assistência, sem prejuízo do direito a alimentos”, e relativamente aos bens “produz os efeitos que produziria a dissolução do casamento” (art. 1795.º-A do Código Civil).

(21) Nos termos do Código Civil: “Parentesco é o vínculo que une duas pessoas, em consequência de uma delas descender da outra ou de ambas procederem de um progenitor comum” (art. 1578.º); e “Afinidade é o vínculo que liga cada um dos cônjuges aos

vivesse em união de facto ou economia comum com o trabalhador, nos termos previstos em legislação específica²², aplica-se o disposto na al. *a*), do número anterior (n.º 2).

- Falta para assistência a membro do agregado familiar, de acordo com o art. 252.º, o trabalhador pode faltar ao trabalho até 15 dias por ano para prestar assistência inadiável e imprescindível, em caso de doença ou acidente, a cônjuge ou pessoa que consigo viva em união de facto ou economia comum, parente ou afim na linha reta ascendente ou 2.º grau da linha colateral (n.º 1); acrescentando 15 dias a este período em caso de assistência a deficiente ou doente crónico, que seja cônjuge ou pessoa que viva em união de facto com o trabalhador (n.º 2). Em conformidade com o n.º 3, no caso de assistência a parente ou afim na linha reta ascendente ou no 2.º grau da linha colateral, não se exige a pertença ao mesmo agregado familiar.

Para efeitos de justificação da falta, pode o empregador exigir prova da necessidade da prestação de assistência e de que os outros membros do agregado familiar, caso exerçam atividade profissional, não faltaram pelo mesmo motivo ou estão impossibilitados de prestar tal assistência (n.º 4).

3.2.5. Licença para acompanhamento de cônjuge no estrangeiro

Para os trabalhadores com vínculo de emprego público, a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP) contempla ainda uma licença sem remuneração para acompanhamento do cônjuge colocado no estrangeiro, prevista no art. 282.º do referido diploma: é dada ao trabalhador para acompanhamento do respetivo cônjuge, quando este for colocado no estrangeiro por período superior a 90 dias ou por tempo indeterminado, em defesa ou representação do país (n.º 1). O requerimento, devidamente fundamentado, deve ser feito ao dirigente competente, por quem é concedida (n.º 2). Esta licença pode iniciar-se em data posterior à do início das funções do cônjuge no estrangeiro e tem a mesma duração que a sua

parentes do outro” (art. 1584.º). A determinação das linhas e dos graus do parentesco faz-se de acordo com o disposto nos artigos 1580.º e 1581.º; e o mesmo vale quanto às linhas e graus da afinidade (art. 1585.º).

(²²) Quanto às uniões de facto cfr. Lei n.º 7/2001, de 11 de maio, alterada pelas Leis n.ºs 23/2010, de 30 de agosto e 2/2016, de 29 de fevereiro. Art. 1.º, n.º 2: “A união de facto é a situação jurídica de duas pessoas que, independentemente do sexo, vivam em condições análogas às dos cônjuges há mais de dois anos”. Contudo, face ao disposto no art. 2.º-A da mesma lei, relativamente ao trabalhador que pretende faltar justificadamente ao trabalho e à pessoa falecida não poderia verificar-se qualquer das exceções que impedem a produção de efeitos jurídicos fundados na união de facto. Quanto à economia comum cfr. Lei n.º 6/2001, de 11 de maio, alterada pela Lei n.º 82-E/2014, de 31 de dezembro. Art. 2.º, n.º 1: “Entende-se por economia comum a situação de pessoas que vivam em comunhão de mesa e habitação há mais de dois anos e tenham estabelecido uma vivência em comum de entreajuda ou partilha de recursos”. De acordo com o disposto no art. 4.º, n.º 2, da lei citada, quando a economia comum integrar mais de duas pessoas, apenas uma, em cada ocorrência, pode beneficiar do direito de faltar justificadamente ao trabalho; por força do art. 3.º da mesma lei, em qualquer caso, é necessário que relativamente ao trabalhador e à pessoa falecida não se verificasse qualquer das exceções que segundo tal artigo impedem a produção de efeitos jurídicos da economia comum.

colocação, desde que, alegada conveniência pelo interessado ou, pode o mesmo, pedir antecipação do regresso (n.º 4). Quando terminar a colocação do cônjuge no estrangeiro, o trabalhador dispõe de 90 dias, a contar da data do termo da colocação, para requerer ao respetivo serviço o regresso à atividade (n.º 5); caso não o faça, presume-se a sua vontade de extinguir o vínculo de emprego público por denúncia ou exoneração (n.º 6).

3.2.6. Direito a férias

Também o direito a férias²³, reconhecido a todas as categorias de trabalhadores, cuja principal função é proporcionar ao trabalhador a recuperação física e psíquica de um ano de trabalho, pretende criar condições de disponibilidade pessoal, integração na vida familiar e participação social e cultural (art. 237.º, n.º 4). As férias são um tempo de não trabalho ou período de descanso (cfr. art. 199.º).

O período anual de férias tem a duração mínima de vinte e dois dias úteis (art. 238.º, n.º 1), e as férias devem em regra ser gozadas no ano civil em que se vencem (art. 240.º, n.º 1), devendo ser marcadas por acordo entre empregador e trabalhador (art. 241.º, n.º 1), sendo que, “os cônjuges, bem como as pessoas que vivam em união de facto ou economia comum nos termos previstos em legislação específica, que trabalham na mesma empresa ou estabelecimento, têm direito a gozar férias em idêntico período, salvo se houver prejuízo grave para a empresa” (n.º 7 do art. 241.º).

3.2.7. Parentalidade

A tutela da parentalidade²⁴ tem base constitucional, decorrendo do reconhecimento da importância dos pais e das mães na educação dos filhos e na sua vida em geral, referindo o art. 33.º do CT – em consonância com o preceituado no art. 68.º, n.º 1, da Constituição – que a maternidade e a paternidade constituem valores sociais eminentes (n.º 1) e que os trabalhadores têm direito à proteção da sociedade e do Estado, na realização da sua insubstituível ação em relação ao exercício da parentalidade (n.º 2)²⁵.

(²³) Cfr. AMADO (2014), *Contrato de Trabalho*, 4.ª edição, § 20.º, sobre - Direito ao repouso e ao lazer: o regime jurídico das férias.

(²⁴) Como refere M.ª do Rosário Palma RAMALHO, *Tratado...*, p. 530: parentalidade “parece querer reforçar a partilha pelo pai e pela mãe das tarefas relativas aos filhos. Contudo, trata-se de uma designação infeliz, já que, ao contrário, do que sucede com a expressão inglesa homóloga, na nossa língua, o termo parentalidade não é, de imediato associado aos pais e sim a outros parentes, e ainda porque introduz uma confusão considerável na designação e na identificação das várias licenças associadas à maternidade e à paternidade, que a lei contempla”.

(²⁵) Também as questões da parentalidade dos trabalhadores com vínculo de emprego público são remetidas para o CT, aplicando-se o mesmo regime dos trabalhadores com relação jurídica privada, como previsto no art. 4.º, d), da LGTFP.

A conciliação entre a vida profissional e as situações de maternidade e paternidade concretizam-se através da atribuição de vários direitos aos trabalhadores, dos quais vamos destacar normas previstas no art. 35.^o²⁶, n.º 1, classificando-as como ausências justificadas ao trabalho, regimes especiais de tempo de trabalho e proteção da segurança e saúde de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante²⁷.

No plano da proteção da parentalidade, surgiu o Decreto-Lei n.º 91/2009, de 9 de abril, que prevê a intervenção da segurança social, através da atribuição de subsídios de natureza pecuniária que visam a substituição dos rendimentos perdidos por força de situação de incapacidade ou indisponibilidade para o trabalho por motivo relevante neste âmbito.

3.2.7.1. Ausências justificadas ao trabalho

3.2.7.1.1. Licenças

- Licença parental inicial em qualquer das modalidades, cfr. art. 39.^o.
 - A licença parental inicial, como previsto no art. 40.^o, n.º 1, proporciona tanto à mãe como ao pai trabalhadores, por nascimento de filho, o direito ao gozo de um período de 120 ou 150 dias consecutivos, que podem partilhar após o parto, salvaguardados os dias a serem gozados exclusivamente por cada um. O gozo desta licença pode ser usufruído em simultâneo pelos progenitores entre os 120 e os 150 dias (n.º 2). O n.º 3 refere que à licença em causa acrescem 30 dias no caso de cada um dos progenitores gozar, em exclusivo, um período de 30 dias consecutivos, ou dois períodos de 15 dias consecutivos, após o período de gozo obrigatório pela mãe. Procura-se por esta via o incentivo à partilha dos cuidados entre progenitores (Moreira, 2011).

Em caso de nascimentos múltiplos, são acrescentados 30 dias ao previsto nos números anteriores, por cada gémeo além do primeiro (n.º 4). Se for da vontade dos pais partilharem a licença, devem os mesmos informar os respetivos empregadores, até sete dias após o parto, sobre o início e termo dos períodos a gozar por cada um (n.º 5).

⁽²⁶⁾ Todos os direitos enunciados na tutela da parentalidade do art. 35.^o do CT têm incidência no tempo de trabalho.

⁽²⁷⁾ De acordo com o art. 36.^o do CT, entende-se por trabalhadora grávida aquela que se encontra em estado de gestação, puérpera aquela que durante certo período deve ser controlada pelo seu médico e lactante a que se encontra em período de amamentação do seu filho.

Esta licença deve ser conjugada com o art. 12.º do Decreto-Lei n.º 91/2009, de 9 de abril.

○ A licença parental inicial exclusiva da mãe, prevista no art. 41.º, n.º 1, permite à mãe gozar até 30 dias da licença parental inicial antes do parto, não obstante o gozo obrigatório de seis semanas de licença após o parto (n.º 2), de modo a permitir a sua plena recuperação e a promoção dos laços que a unem ao seu filho.

Como explica Dray (2016, p. 201), “sem prejuízo de a licença parental inicial pertencer, em conjunto, à mãe e ao pai, podendo até, (...) ser usufruída em simultâneo pelos progenitores, existem períodos exclusivos de licença destinados à mãe (o presente art. 41.º) e outros destinados ao pai (art. 43.º).”

Esta norma deve ser conjugada com o art. 13.º do Decreto-Lei n.º 91/2009, de 9 de abril.

○ A licença parental inicial a gozar por um progenitor em caso de impossibilidade do outro, prevista no art. 42.º, n.º 1, possibilita que o pai ou a mãe gozem a licença, com a duração referida nos n.ºs 1, 2 ou 3 do art. 40.º, sendo que, em caso de incapacidade ou morte da mãe, a licença parental exclusiva do pai tem a duração mínima de 30 dias (n.º 3, do mesmo art.). O que se pretende é que esta licença seja efetiva e integralmente gozada por um dos progenitores em caso de incapacidade ou morte do outro (Dray, 2016).

O preceito em causa deve ser conjugado com o art. 14.º do Decreto-Lei n.º 91/2009, de 9 de abril.

○ A licença parental exclusiva do pai, prevista no art. 43.º, n.º 1, obriga o pai ao gozo de “15 dias úteis, seguidos ou interpolados, nos 30 dias seguintes ao nascimento do filho, cinco dos quais gozados de modo consecutivo imediatamente a seguir a este”. Após o gozo dos dias previsto no número anterior, desde que gozados em simultâneo com o gozo da licença parental inicial por parte da mãe, o pai tem ainda direito a mais 10 dias úteis de licença seguidos ou interpolados (n.º 2), acrescendo dois dias por cada gémeo além do primeiro (n.º 3). “Para efeitos do disposto nos números anteriores, o trabalhador deve avisar o empregador com antecedência possível que, no caso previsto no n.º 2, não deve ser inferior a cinco dias” (n.º 4).

Esta licença deve ser conjugada com o art. 15.º do Decreto-Lei n.º 91/2009, de 9 de abril.

- A licença por adoção, de acordo com o art. 44.º, n.º 1, permite ao candidato a adotante de menor de 15 anos beneficiar do mesmo período de duração da licença parental, de acordo com os n.ºs 1 ou 2 do art. 40.º, acrescendo ao período de licença referido no n.º 1, 30 dias por cada adoção além da primeira (n.º 2).

Este preceito deve ser conjugado com o art. 17.º do Decreto-Lei n.º 91/2009, de 9 de abril.

- A licença parental complementar, segundo o art. 51.º, n.º 1, é permitida ao pai e à mãe para assistência a filho ou adotado com idade não superior a seis anos, em qualquer das seguintes modalidades: licença parental alargada, por três meses; doze meses de trabalho a tempo parcial, com período normal de trabalho igual a metade do tempo completo; períodos interpolados e licença parental alargada e de trabalho a tempo parcial, cuja ausência e redução do tempo de trabalho seja igual aos períodos normais de trabalho de três meses; e ausências intercaladas com duração igual aos períodos normais de trabalho de três meses, previstas nas alíneas *a)*, *b)*, *c)* e *d)*, que podem ser gozadas por aqueles de modo consecutivo ou até três períodos interpolados, não sendo permitida a acumulação por um dos progenitores do direito do outro (n.º 2).

Esta licença deve ser conjugada com o art. 16.º do Decreto-Lei n.º 91/2009, de 9 de abril.

(De acordo com o art. 65.º, n.º 1, as licenças acima referidas não determinam perda de direitos, salvo quanto à retribuição, e são consideradas prestação efetiva de trabalho).

- A licença para assistência a filho, prevista no art. 52.º, n.º 1, é dada depois de ambos os progenitores terem esgotado o direito referido no artigo anterior e pode ser gozada de modo consecutivo ou interpolado, até ao limite de dois anos, que aumenta para três anos em caso de terceiro ou mais filhos (n.º 2). Esta licença apenas é permitida se o outro progenitor não se puder ocupar dos filhos (n.º 3) e, no caso de dois titulares, pode ser gozada por qualquer deles ou por ambos em períodos sucessivos (n.º 4).

- A licença para assistência a filho com deficiência ou doença crónica, prevista no art. 53.º, n.º 1, dá aos progenitores o direito de beneficiarem de um período até seis meses, prorrogável até quatro anos, para assistência de filho com deficiência ou doença crónica. Caso o filho tenha 12 ou mais anos de idade, a necessidade de assistência é confirmada por atestado médico (n.º 2).

Esta norma deve ser conjugada com o art. 20.º do Decreto-Lei n.º 91/2009, de 9 de abril.

(As duas últimas licenças, de acordo com o n.º 6, do art. 65.º, suspendem os direitos, deveres e garantias das partes na medida em que pressuponham a efetiva prestação de trabalho, designadamente a retribuição, não prejudicando contudo os benefícios complementares de assistência médica e medicamentosa a que o trabalhador tenha direito).

3.2.7.1.2. Faltas para assistência a filho e a neto

- Falta para assistência a filho. Nos termos do art. 49.º, o “trabalhador pode faltar ao trabalho para prestar assistência inadiável e imprescindível, em caso de doença ou acidente, a filho menor de 12 anos ou, independentemente da idade, a filho com deficiência ou doença crónica, até 30 dias por ano ou durante todo o período de eventual hospitalização” (n.º 1); pode também faltar até 15 dias por ano para prestar assistência inadiável e imprescindível, em caso de doença ou acidente, a filho com idade igual ou superior a 12 anos que, sendo maior, faça parte do seu agregado familiar (n.º 2). Acresce a estes períodos um dia por cada filho além do primeiro (n.º 3), não podendo o pai e a mãe faltar em simultâneo (n.º 4).

Para efeitos de justificação de falta, pode o empregador exigir prova (n.º 5).

O presente preceito deve ser conjugado com o art. 19.º do Decreto-Lei n.º 91/2009, de 9 de abril.

- Falta para assistência a neto. Em conformidade o art. 50.º, n.º 1, “o trabalhador pode faltar até 30 dias consecutivos, a seguir ao nascimento de neto que consigo viva em comunhão de mesa e habitação e que seja filho de adolescente com idade inferior a 16 anos”, devendo tal situação ser informada ao empregador com a antecedência de cinco dias (n.º 4). “O trabalhador pode também faltar, em substituição dos progenitores, para prestar assistência inadiável e imprescindível, em caso de doença ou acidente, a neto menor ou, independentemente da idade, com deficiência ou doença crónica” (n.º 3).

Segundo Dray (2016, p. 211), a intervenção dos avós prevista no n.º 1 do art. 50.º é uma forma de colmatar as “ausências dos pais adolescentes na educação e acompanhamento do desenvolvimento físico e psíquico do menor”.

A presente norma deve ser conjugada com o art. 21.º do Decreto-Lei n.º 91/2009, de 9 de abril.

(Ambas as faltas referidas são consideradas justificadas, não determinam perda de quaisquer direitos, salvo quanto à retribuição, e são equiparadas a prestação efetiva de trabalho, conforme disposto no art. 65.º, n.º 1).

3.2.7.1.3. Dispensas

- Dispensa para avaliação para adoção. O art. 45.º confere aos trabalhadores que queiram adotar uma criança o direito a três dias de dispensa de trabalho para se deslocarem aos serviços de segurança social ou para receberem os técnicos em seu domicílio, mediante apresentação da devida justificação ao empregador.

- Dispensa para consulta pré-natal. Segundo o art. 46.º, a trabalhadora grávida tem direito a dispensa do trabalho para consultas pré-natais, pelo tempo e número de vezes necessários (n.º 1), mas sempre que possível deve comparecer às consultas fora do horário de trabalho (n.º 2). Tendo a consulta de se realizar durante o horário de trabalho, o empregador pode exigir àquela a apresentação de prova ou declaração dessa necessidade (n.º 3). O pai tem direito a três dias de dispensa do trabalho para acompanhamento das consultas pré-natais (n.º 5).

O que se pretende com o acompanhamento da mãe pelo pai às consultas pré-natais é que desde uma fase inicial haja um incentivo à conciliação, à partilha e à participação na vida familiar, de modo a que as consequências da parentalidade não fiquem apenas a cargo da mãe, mas sejam assumidas por ambos os progenitores (Moreira, 2011).

- Dispensa para amamentação ou aleitação. Nos termos do art. 47.º, a mãe que amamente o filho tem direito a dispensa de trabalho pelo tempo que durar a amamentação (n.º 1) ou, tratando-se de aleitação, desde que ambos os progenitores exerçam atividade profissional, qualquer deles ou ambos têm direito a dispensa diária para o efeito até o filho perfazer um ano (n.º 2), gozada em dois períodos distintos, com duração máxima de uma hora cada (n.º 3). No caso de nascimentos múltiplos, acresce à dispensa 30 minutos por cada gémeo além do primeiro (n.º 4) e, caso algum dos progenitores trabalhe a tempo parcial, a dispensa diária é reduzida na proporção do respetivo período normal de trabalho, não podendo ser inferior a 30 minutos (n.º 5) e gozada em período não superior a uma hora (n.º 6).

(Conforme o art. 65.º, a dispensa para avaliação para adoção é considerada prestação efetiva de trabalho e não determina perda de quaisquer direitos, salvo para efeitos

retributivos (n.º 1); a dispensa para consulta pré-natal e a dispensa para amamentação ou aleitação não implicam sequer a perda retribuição (n.º 2)).

3.2.8. Regimes especiais do tempo de trabalho

Para além do referido *supra* sobre o trabalho a tempo parcial, é também importante mencionar a sua relevância no regime específico da parentalidade, bem como outras modalidades que prosseguem o mesmo objetivo.

- O trabalho a tempo parcial²⁸ de trabalhador com responsabilidades familiares.

De acordo com o art. 55.º, n.º 1, pode ser usufruído por trabalhador com filho menor de 12 anos ou, independentemente da idade, com deficiência ou doença crónica que com ele viva em comunhão de mesa e habitação. “O direito pode ser exercido por qualquer dos progenitores ou por ambos em períodos sucessivos, depois da licença parental complementar” (n.º 2). Este direito é prorrogável até dois anos ou, no caso de terceiro ou mais filhos, pode ir até três anos, ou ainda, no caso de filho com deficiência ou doença crónica, pode ir até ao limite de quatro anos (n.º 4).

Segundo o n.º 6, este regime de prestação cessa no termo do período para que foi concedido ou da sua prorrogação, voltando o trabalhador à sua prestação a tempo completo.

O trabalhador a tempo parcial não pode ter tratamento menos favorável do que o trabalhador a tempo completo e caso opte por este regime de trabalho, nos termos do n.º 7, não pode ser penalizado em matéria de avaliação e de progressão na carreira.

- O horário flexível²⁹ de trabalhador com responsabilidades familiares.

Previsto no art. 56.º, n.º 1, permite ao trabalhador com filho menor de 12 anos ou, independentemente da idade, com deficiência ou doença crónica que com ele viva em comunhão de mesa e habitação, beneficiar do regime de trabalho em horário flexível, podendo o direito ser exercido por qualquer dos progenitores ou por ambos. Conforme o n.º 2, alíneas a), b) e c), este horário elaborado pelo empregador deve: “conter um ou dois períodos de presença obrigatória, com duração igual a metade do período normal de

(28) Art. 55.º, n.º 2: “Salvo acordo em contrário, o período normal de trabalho a tempo parcial corresponde a metade do praticado a tempo completo numa situação comparável e, conforme o pedido do trabalhador, é prestado diariamente, de manhã ou de tarde, ou em três dias por semana”.

(29) Entende-se por horário flexível aquele em que o trabalhador pode escolher, dentro de certos limites, as horas de início e termo do período normal de trabalho diário (art. 56.º, n.º 2).

trabalho diário; indicar os períodos para início e termo do trabalho normal diário, cada um com duração não inferior a um terço do período normal de trabalho diário, podendo esta duração ser reduzida na medida do necessário para que o horário se contenha dentro do período de funcionamento do estabelecimento; estabelecer um período para intervalo de descanso não superior a duas horas”. O trabalhador que opte por horário flexível, também não pode ser penalizado em matéria de avaliação e de progressão na carreira (n.º 5).

- Dispensa para prestação de trabalho em regime de adaptabilidade. Segundo o art. 58.º, n.ºs 1 e 2, a trabalhadora grávida, puérpera ou lactante ou qualquer dos progenitores em caso de aleitação, ficam dispensados da prestação efetiva em horário de trabalho organizado de acordo com regime de adaptabilidade, de banco de horas ou de horário concentrado.

- Dispensa de prestação de trabalho suplementar. De acordo com o art. 59.º, “a trabalhadora grávida, bem como trabalhador ou trabalhadora com filho de idade inferior a 12 meses, não está obrigada a prestar trabalho suplementar” (n.º 1). Também, durante todo o período de amamentação a trabalhadora não é obrigada a prestar este tipo de trabalho, se for necessário para a sua saúde ou para a da criança (n.º 2).

Dray (2016, p. 221) diz que o preceito “parece alargar-se, beneficiando da mesma forma os dois progenitores”.

- Dispensa de prestação de trabalho no período noturno. O art. 60.º, n.º 1, permite à trabalhadora a dispensa de prestar trabalho entre as 20 horas de um dia e as 7 horas do dia seguinte, durante um período de 112 dias antes e depois do parto, e durante o restante período de gravidez e durante todo o tempo que durar a amamentação, caso seja necessário para a sua saúde ou para a da criança (alíneas *a*), *b*) e *c*). À trabalhadora dispensada deste regime de trabalho é dada dispensa sempre que não seja possível atribuir-lhe um horário diurno compatível (n.ºs 2 e 3). Para usufruir de tal dispensa, a trabalhadora deve informar o empregador e apresentar atestado médico com antecedência de 10 dias no caso das alíneas *b*) ou *c*) do n.º 1 (cfr. n.º 4), ou em caso de urgência comprovada, a informação pode ser feita independentemente do prazo (n.º 5).

De acordo com Dray (2016, p. 222), “o preceito em causa deve ser relacionado com o art. 223.º”, sobre noção de trabalho noturno, especialmente com o n.º 2, verificando-se que, para a generalidade dos trabalhadores o CT dispõe que este período é compreendido entre as 22 horas de um dia e as 7 horas do dia seguinte, enquanto que para a trabalhadora

grávida, puérpera ou lactante é compreendido entre as 20 horas de um dia e as 7 horas do dia seguinte.

Para trabalhadores com vínculo de emprego público, a Lei Geral do Trabalho em Funções

Públicas prevê:

- A jornada contínua, que de acordo com o art. 114.º “consiste na prestação ininterrupta de trabalho, salvo um período de descanso nunca superior a trinta minutos”, considerado tempo de trabalho (n.º 1), devendo “ocupar, predominantemente, um dos períodos do dia e determinar uma redução do período normal de trabalho diário nunca superior a uma hora” (n.º 2).

Como expresso no n.º 3, alíneas *a)*, *b)*, *c)* e *d)*, a jornada contínua pode ser adotada, nomeadamente: por trabalhador progenitor com filhos até 12 anos ou, independentemente da idade, com deficiência ou doença crónica; por trabalhador adotante, nas mesmas condições da alínea anterior; por trabalhador substituto dos progenitores, que tenha a seu cargo neto com idade inferior a 12 anos; por “trabalhador adotante, tutor ou pessoa a quem foi deferida a confiança judicial ou administrativa do menor, bem como o cônjuge ou a pessoa em união de facto com qualquer daqueles ou com progenitor, desde que viva em comunhão de mesa e habitação com o menor”.

Este regime não pode ter uma duração de trabalho seguido superior a 5 horas (n.º 4).

- Meia jornada, tutelada no art. 114.º-A, que “consiste na prestação de trabalho num período reduzido em metade do período normal de trabalho a tempo completo” (n.º 1), necessitando de ser requerida por escrito pelo trabalhador e não podendo ter duração inferior a um ano (n.º 2).

De acordo com o n.º 4, alíneas *a)* e *b)*, podem beneficiar desta modalidade os trabalhadores que reúnam um dos seguintes requisitos: “tenham 55 anos ou mais à data em que for requerida a modalidade de meia jornada e tenham netos com idade inferior a 12 anos; tenham filhos menores de 12 anos ou, independentemente da idade, com deficiência ou doença crónica”.

3.2.9. Proteção da segurança e saúde de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante

- Licença em situação de risco clínico durante a gravidez³⁰. O art. 37.º prevê a dispensa da trabalhadora grávida em situação de risco clínico, tanto para ela como para o nascituro, impeditivo do exercício de funções, durante todo o período que se verifique a situação de risco (n.º 1). Para beneficiar de tal licença, cabe à trabalhadora informar o empregador e apresentar-lhe atestado médico que indique a duração previsível da mesma, com antecedência de 10 dias ou, em caso de urgência comprovada, logo que possível (n.º 2).

A presente licença deve ser conjugado com o art. 9.º do Decreto-Lei n.º 91/2009, de 9 de abril.

- Dispensa da prestação de trabalho por parte de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante por motivo de proteção da sua segurança e saúde. É tutelada no art. 62.º, que prevê atribuição do direito a especiais condições de segurança e saúde nos locais de trabalho (n.º 1). Como refere o n.º 2, em atividades que apresentem um risco específico de exposição a agentes, processos ou condições de trabalho, cabe ao empregador proceder à avaliação da natureza, grau e duração da exposição da trabalhadora nestas condições, de modo a determinar qualquer risco para a sua segurança e saúde e as repercussões sobre a gravidez ou a amamentação; devendo de acordo com o n.º 3, c), tomar a medida necessária para evitar a exposição daquela a esses riscos, nomeadamente dispensá-la de prestar trabalho durante o período necessário. Esta dispensa deve ser conjugada com o art. 18.º do Decreto-Lei n.º 91/2009, de 9 de abril.

(A licença em situação de risco clínico durante a gravidez e a dispensa da prestação de trabalho por parte de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante, não determinam perda de quaisquer direitos, salvo quanto à retribuição, e são consideradas como prestação efetiva de trabalho, cfr. art. 65.º).

Em matéria de segurança e saúde no trabalho, quanto a trabalhadoras grávidas, puérperas ou lactantes, deve em todo o caso ter-se em conta o disposto nos artigos 51.º a 60.º da Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro (republicada em anexo à Lei n.º 3/2014, de 28-

⁽³⁰⁾ Cfr. G. DRAY in P. R. MARTINEZ, *et al.*, *Código...*, p. 195, “se o risco clínico resultar da exposição a agentes, processos ou condições de trabalho, nos termos a que se refere o art. 62.º, a trabalhadora poderá ter direito a dispensa do trabalho, mas não a licença por maternidade anterior ao parto”.

01, e ultimamente alterada pela Lei n.º 28/2016, de 23-08), relativos a atividades proibidas ou condicionadas a tais trabalhadoras.

3.3. NP 4522/ 2013 – Norma Portuguesa para Organizações Familiarmente Responsáveis

As crescentes necessidades em matéria de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar levaram a Associação Portuguesa de Ética Empresarial à criação da NP 4522. De acordo com o Instituto Português da Qualidade (IPQ), esta norma tem como:

1. Objetivo – disponibilizar orientações às organizações em matéria de políticas e práticas familiarmente responsáveis, ou seja, medidas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar para além do previsto na lei, bem como proceder à avaliação da sua eficácia.

2. Campo de aplicação – organizações públicas e/ou privadas, independentemente da dimensão e do setor de atividade a que se dedicam.

3. Implicações da sua aplicação – “garantir o cumprimento das suas obrigações legais, regulamentares e convencionais; efetuar o autodiagnóstico da situação; assegurar a participação das partes interessadas, internas e externas; estabelecer, monitorizar e manter ou melhorar uma gestão familiarmente responsável; avaliar as políticas e práticas adotadas, com recurso, sempre que possível e/ou adequado, à avaliação externa da organização” (p. 13).

4. Princípios e valores – assegurar que as organizações familiarmente responsáveis seguem uma conduta de respeito pela lei e pelos regulamentos nacionais e internacionais, e orientam as suas estratégias através de políticas formais que incorporem os princípios da igualdade e não discriminação, conciliação, responsabilização, transparência, conduta ética e respeito pelas partes interessadas.

5. Referências – medidas legalmente instituídas na CRP e no CT enquadradas na conciliação e em normas portuguesas orientadas para a RS, tais como NP ISO 26000:2011 e NP 4469-1:2008.

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo descrevem-se e justificam-se as opções metodológicas do estudo, apresenta-se o tipo de investigação, com referência à abordagem mista, apresenta-se o contexto e os participantes no estudo, explicam-se os métodos de investigação e os instrumentos de recolha de dados.

4.1. Opções Metodológicas

A conciliação entre a vida profissional e a vida familiar representa uma realidade complexa que pode influenciar não só a vida dos(as) trabalhadores(as), como também o sucesso organizacional. E, por isso, conhecer a perceção da força de trabalho relativamente às medidas praticadas, pode permitir à gestão de recursos humanos (GRH) criar melhorias que satisfaçam eventuais necessidades. Também se torna fundamental analisar em que medida as práticas promovidas integram o quadro de responsabilidade social organizacional (RSO).

A integração destas duas temáticas é um tema ainda pouco estudado e os estudos que existem sobre cada uma são mais direcionados para o setor privado. Por isso, neste trabalho pretendeu-se desenvolver um estudo de cariz exploratório no setor público, tendo como questão de investigação: **“Qual a importância atribuída pelas organizações públicas à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar como uma questão de responsabilidade social interna?”**, onde se insere o respeito pelas questões legais neste domínio, a ética e a filantropia.

Sendo que o principal objetivo é **analisar se uma autarquia do Alentejo considera as questões da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar nas suas práticas de responsabilidade social interna**, através da recolha de perceções dos trabalhadores, de acordo com as suas experiências e hábitos, e tal como Barañano (2008, p. 102) sugere que aconteça “quando o investigador tem um pequeno ou nulo controle sobre os eventos”, escolheu-se como técnica de investigação o estudo de caso, procurando-se a compreensão de um fenómeno (Vilelas, 2009), com base em várias fontes de evidência (Yin, 2001).

4.1.1. Tipo de estudo

Um trabalho académico, através da prova de factos, deve contribuir para o avanço do conhecimento na área em causa (Barañano, 2008), devendo o processo de investigação ser devidamente orientado e conduzido para tal.

Como referido anteriormente, esta análise assenta num estudo de caso, que na perspetiva de Yin (2001, p. 32), “investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”, conduzido por conjunto de questões de forma a “obter informação (...) sobre um caso representativo de uma população” com o objetivo de a conhecer melhor (Barañano, 2008, p. 103). Nos estudos de caso “o estilo da descrição é informal, narrativo, e traz ilustrações, alusões e metáforas” (Vilelas, 2009, p. 144).

Por se tratar de um tema pouco explorado, cuja formulação de hipóteses não é possível, está-se perante um estudo exploratório, que procura “uma visão geral e aproximada dos objetivos” (Vilelas, 2009, p. 119), que relembramos agora: **I) Identificar e enquadrar medidas de conciliação que fazem parte da realidade da autarquia e analisar a perceção dos trabalhadores sobre as mesmas; II) Analisar práticas organizacionais de responsabilidade social e a perceção dos trabalhadores sobre as mesmas; III) Verificar se características individuais, profissionais e familiares têm influência na perceção destas práticas organizacionais; IV) Averiguar se a perceção dos trabalhadores sobre preocupação organizacional em dar resposta à conciliação, sobre responsabilidade social organizacional e sentimento de comprometimento estão relacionadas.**

Para apresentação rigorosa de dados empíricos relativamente a estas questões e, tal como Barañano (2008) sugere nos estudos de caso, procuraram-se evidências quantitativas e qualitativas, já que em Gestão, dada a complexidade das situações, cresce a necessidade de informação qualitativa que explique a informação quantitativa de forma completa. O uso combinado destas duas abordagens permite “minimizar a subjetividade e aproximar o investigador do objeto de estudo” (Vilelas, 2009, p 114). Podemos, desta forma, afirmar que estamos perante um estudo de natureza mista.

4.1.2. Contexto e participantes no estudo

O presente estudo foi desenvolvido na Câmara Municipal de Évora (CME) que é uma organização pública, composta por vários Serviços de Administração Municipal, conforme se pode verificar no ponto 5.1. desta investigação, que se regem pelos princípios constitucionais aplicáveis à atividade administrativa e acolhidos no Código do Procedimento Administrativo, aprovado pela Lei n.º 42/2014, de 11 de julho.

O âmbito de atividade deste tipo de organizações prevê, desde logo, uma forte responsabilidade social (RS), contudo, são mais conhecidas as suas atuações ao nível externo e pouco se sabe sobre as suas atuações ao nível interno, nomeadamente, no que à promoção de

conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos trabalhadores diz respeito. Por ser um contexto de estudo menos frequente, decidiu-se que seria o local ideal para a realização deste trabalho, ainda mais, pelo facto de a CME ter uma dimensão bastante significativa.

Para além dos trabalhadores com vínculo de emprego público ao serviço da CME estão também afetos uma série de trabalhadores através de medidas de reinserção profissional, por isso, é importante referir que, como universo de estudo da presente investigação, decidimos considerar apenas os primeiros (988 pessoas). Ainda assim, devido à sua dimensão foi logo seleccionada uma amostra, ou seja, um subgrupo de pessoas sobre quem incidiria o estudo, cujo critério de seleção foi os trabalhadores terem *email* de trabalho, já que se considerava, apenas, a aplicação dos questionários via eletrónica, por uma questão de tempo e facilidade na obtenção de respostas.

Inicialmente, a amostra seleccionada era constituída por 407 pessoas (dados fornecidos pela chefe de Divisão de Gestão de Pessoal), mas mais tarde, optou-se também, pela aplicação em papel a alguns trabalhadores, visto existir um número considerável que não tinha acesso a *email* de trabalho e com o objetivo de garantir representatividade, seguindo a orientação de Maroco (2007), que alega que as conclusões retiradas da amostra devem poder ser generalizadas pelo universo.

Para aplicação em papel foi considerada a disponibilidade e colaboração do Serviço, tendo os questionários sido aplicados nas piscinas municipais e no parque de materiais da zona industrial.

Assim, os questionários previamente validados, foram enviados a 407 pessoas via *email* e foram aplicados 40 questionários em papel, **tendo o estudo incidido sobre uma amostra de 447 trabalhadores da CME.**

Apenas foram considerados válidos, os questionários completos na sua totalidade.

Através dos dois métodos de aplicação, **conseguimos 110 respostas, que representam uma taxa de 24,6% relativamente à amostra em estudo (447 = 100%).** Atendendo que, para a grande maioria da amostra os questionários foram enviados por *email* e conforme Santos (2010), trata-se de uma taxa de respostas aceitável, por estar acima dos 10%.

Por forma a complementar a informação recolhida através do método quantitativo, foram realizadas três entrevistas: uma a um membro do Executivo (2017), que contou com a presença da sua assistente e participação em alguns temas e, duas feitas a dois dirigentes das áreas da gestão de pessoal e do desporto e juventude.

4.2. Método de Investigação

“O processo de investigação segue etapas, normas e técnicas, cuja aplicação responde a um método pré-estabelecido” (Barañano, 2008, p. 21).

Creswell (2007) alerta que nos estudos de caso a recolha de dados é normalmente extensa, ao que Yin (2001) aconselha seis fontes de evidência que devem ser cuidadosamente utilizadas: documentação, registos em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

Com o objetivo de angariar informações pertinentes à compreensão dos aspetos mais importantes da temática e procurar ajuda na orientação e no desenvolvimento do projeto de investigação (Barañano, 2008), procedeu-se numa primeira fase a uma revisão de literatura. Posteriormente, fez-se uma recolha de dados com recurso a instrumentos elaborados para o efeito e, tal como anteriormente referido, utilizando-se uma abordagem quantitativa e uma abordagem qualitativa. A combinação destes elementos de pesquisa, é designada por Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007) por métodos mistos, utilizada com o propósito de amplitude e profundidade de compreensão e corroboração.

A escolha das técnicas teve por base os seguintes princípios: para recolha de dados quantitativos, Vilelas (2009, p. 105) afirma que “a técnica mais comum (...) é o questionário”, já que em estudos organizacionais permite mensurar opiniões, reações, hábitos e atitudes por meio de uma amostra estatisticamente representativa de um universo. Relativamente à recolha de dados qualitativos, Creswell (2007) aponta para o facto de normalmente ser feita através de entrevistas, que facilitam a interpretação dos fenómenos estudados através da inter-relação entre observações e análises (Vilelas, 2009), possibilitando à investigadora o acesso “a um grau máximo de autenticidade e de profundidade” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 192) das questões em investigação.

Greene, Carcelli e Graham (1989, *cit. in* Johnson, Onwuegbuzie & Turner, 2007) apresentam cinco processos de orientação dos estudos mistos: triangulação, complementaridade, desenvolvimento, iniciação e expansão. No caso concreto deste estudo, utilizou-se uma abordagem mista com o objetivo de, por um lado, se triangularem resultados – para garantir que a variância explicada seja resultado de um fenómeno e não do método (Campbell & Fiske, 1959, *cit. in* Johnson, Onwuegbuzie & Turner, 2007), buscando convergência e confirmação de resultados (Greene, Carcelli & Graham, 1989, *cit. in* Johnson, Onwuegbuzie & Turner, 2007), ao que Patton (*cit. in* Carmo & Ferreira, 2008) afirma tornar a investigação mais fidedigna e, por outro lado, com o objetivo se complementarem resultados – buscando ilustração e

esclarecimentos de resultados de um método para o outro (Greene, Carcelli & Graham, 1989, *cit. in* Johnson, Onwuegbuzie & Turner, 2007).

Para análise dos dados obtidos através dos questionários, aplicados aos trabalhadores da CME, recorreu-se a ferramentas estatísticas *SPSS* e *Excel*. Para análise dos dados obtidos por meio das entrevistas, aplicadas a informantes chave da organização atrás referida, utilizaram-se tabelas de análise de conteúdos.

Fez-se ainda, uma análise de documentos da organização, nomeadamente Balanço Social de 2016 e folhetos informativos disponibilizados no *site* oficial da CME.

4.2.1. Instrumentos de recolha de dados – Conceção, validação e aplicação

4.2.1.1. Conceção do questionário

Como qualquer instrumento de recolha de dados, os escolhidos nesta investigação têm vantagens e desvantagens. Como vantagem à aplicação de questionários podemos apontar o facto de ser um método mais económico, rápido e que permite simplificar a análise de resultados, por outro lado, pode levar a elevadas taxas de não resposta e não é aplicável a toda a população (Carmo & Ferreira, 2008). Como vantagem da utilização de entrevistas, apontamos o facto de poderem adaptar-se aos diferentes tipos de entrevistados e permitirem uma interação direta entre o entrevistador e aqueles, inversamente, podem ser bastante dispendiosas em termos de tempo e custos e requerem maior especialização por parte do investigador (Carmo & Ferreira, 2008).

Esclarecidos relativamente a estes aspetos, avançou-se com a construção de um questionário (anexo III), composto maioritariamente por questões fechadas por facilitarem a codificação e análise de dados, visto que todos os inquiridos utilizam “a mesma nomenclatura nas suas respostas e o mesmo grau de pormenor nas suas descrições” (Barañano, 2004, p. 98). Para tal, utilizaram-se questões de resposta múltipla, possibilitando ao inquirido escolher a mais adequada; questões dicotómicas (Sim/Não); algumas questões abertas que justificassem questões anteriores; e questões de escala, utilizando uma escala tipo *Likert* de 7 pontos qualitativos. Atendendo aos objetivos deste trabalho, foi necessário utilizar também certas questões em árvore, isto é, questões cuja resposta é determinada por respostas a questões precedentes (Barañano, 2008). É importante referir que, como foi construído para ser aplicado via eletrónica, todas as questões do questionário se consideraram obrigatórias à exceção da questão P4_1, que é uma questão sugestiva.

Seguindo a linha de investigação, o questionário divide-se em três blocos. O primeiro, respeitante à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, com exceção da P1 que foi adaptada da questão n.º 18 do questionário de Silva (2012), utilizado na sua dissertação de mestrado do Instituto Politécnico de Setúbal, foi construído de raiz, tendo sido orientado pelas modalidades de GRH promotoras da conciliação apresentados por Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006): 1) Serviços de acolhimento de crianças, 2) Serviços de prestação de cuidados a idosos, 3) Licenças para pais e mães trabalhadores(as), 4) Incentivo à maior participação do pai na vida familiar e 5) Flexibilização da organização do trabalho. Estas modalidades foram ajustadas pela investigadora e passaram a categorizar-se da seguinte forma: **1) Serviços de cuidados e apoio a dependentes** – englobam infraestruturas de acolhimento; serviços de prestação de cuidados, tais como acordos com lavandarias, serviços de apoio ao domicílio, programas de ocupação de tempos livres para crianças, serviços de transportes, entre outros; serviços médicos e seguros de saúde extensíveis aos dependentes; **2) Ausências ao trabalho para assistência à família** – englobam licenças, faltas e dispensas para assistência a dependentes menores, idosos ou outros membros do agregado familiar; **3) Incentivo à participação do pai na vida familiar** – compreende medidas que permitam o maior envolvimento do pai na educação e socialização das crianças e **4) Flexibilização do tempo e das formas de trabalho** – inclui questões como ajuste dos horários às necessidades familiares, teletrabalho, redução do tempo de trabalho, entre outras medidas que se enquadrem nestas condições. A construção das medidas para cada um destes parâmetros teve como suporte o art. 35.º do Código do Trabalho (CT), a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP) e as medidas de conciliação identificadas pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e Emprego (CITE). Nas questões elaboradas com base na legislação, houve todo o cuidado no sentido de se adaptarem os termos jurídicos, sem se perder o verdadeiro sentido da questão, para uma linguagem de fácil compreensão por parte da amostra, de forma a não se verificarem constrangimentos e, hipoteticamente, foi analisado como os participantes se poderiam sentir a responder. Estes ajustes foram feitos juntamente com os orientadores, um dos quais, da área do Direito.

Optou-se neste bloco, pela utilização do mesmo tipo de questões e de escala utilizada no bloco segundo por já estarem devidamente validadas pelos autores nos quais a sua construção se baseou e, cuja veracidade e fundamentação está implícita nos seus trabalhos (Santos, 2010; Brites, 2015). Assim, o segundo bloco, referente à responsabilidade social (RS) e ao comprometimento organizacional é uma adaptação e extensão dos questionários utilizados por Santos (2010) e Brites (2015) nas respetivas dissertações de mestrado da Universidade de Évora.

Nas questões destinadas a medir o comprometimento afetivo dos trabalhadores foram feitas algumas alterações ao modelo utilizado por Santos (2010) e Brites (2015), cujo original é

uma tradução e adaptação para o contexto português, feita por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) da escala de 6 itens de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997). Neste estudo, optou-se pela utilização de apenas três dos itens indicados pelos autores, nomeadamente: **1) “Ficaria muito feliz em fazer a minha carreira profissional na organização onde trabalho”, 2) “Sinto os problemas da organização onde trabalho como se fossem meus” e 3) “A organização onde trabalho não tem significado pessoal para mim”**, dando a estas questões uma conotação de (1) sentimento de lealdade para com a organização, (2) sentido de envolvimento com a organização e (3) nexos de identidade com a organização, retirada dos indicadores presentes no quadro de Antunes (2013) que apresentamos na p. 43 deste trabalho e a partir do qual se construíram as outras quatro questões que compõem o grupo. Para estas quatro questões, foram escolhidos os indicadores (4) percepção de autenticidade dos líderes, (5) e (6) experimentação de um clima/ambiente positivo e (7) a assimilação de RSO, surgindo as questões: **4) “Sinto que os meus superiores cumprem as promessas e mostram honestidade”, 5) “Na organização onde trabalho sinto que o ambiente é de cooperação” e 6) “Na organização onde trabalho existe um grande espírito de solidariedade, companheirismo e entreajuda” e 7) “Sinto-me mais comprometido(a) com a organização onde trabalho por esta ter políticas social e familiarmente responsáveis”**.

Pensa-se que, desta forma, o parâmetro do comprometimento fica mais ajustado aos objetivos deste estudo.

O terceiro bloco, que permite uma caracterização sociodemográfica dos respondentes, também se baseou em algumas questões do questionário de Silva (2012), nomeadamente nas questões 7, 10.2, 10.3, 10.3.1, 10.4 e 12, das quais resultaram as questões 17, 18, 19, 19.1, 20 e 21 do questionário utilizado neste trabalho, sendo as restantes adaptadas dos questionários de Santos (2010) e Brites (2015).

4.2.1.2. Pré-teste ao questionário

Antes da sua aplicação na organização objeto de estudo, o questionário foi sujeito a dois pré-testes.

O primeiro questionário, foi construído na plataforma de questionários *Google* e foi enviado para teste a catorze colegas da investigadora, selecionados propositadamente entre mulheres e homens com diferentes idades, casadas(os) e solteiras(os), com e sem filhos, durante o período de 15 de março a 3 de abril de 2017. Juntamente com este questionário, foram enviadas perguntas e solicitadas sugestões sobre a clareza da linguagem, apresentação, adequação e pertinência das questões do instrumento, a fim da validação do mesmo. As

respostas obtidas mereceram toda a atenção por parte da investigadora e serviram de suporte a algumas alterações, nomeadamente, excluir questões que se verificaram pouco pertinentes, contribuindo para o redimensionamento do instrumento e especialmente, tomar a decisão de que o mesmo não poderia ser aplicado através daquela plataforma por se constatar que, nas questões de escala, por deficiência da ferramenta, a escala não ficava totalmente visível, causando transtorno aos respondentes.

Depois de pequenas alterações sugeridas na primeira aplicação, fez-se então um segundo pré-teste em papel, de 13 a 15 de abril de 2017, desta vez a dez pessoas com as mesmas características das primeiras. No final, voltaram a fazer-se algumas questões de validação do instrumento e após se verificar que a resposta era positiva e de se fazerem pequenos ajustes que nos permitiram avançar, tomou-se a decisão da construção do questionário na plataforma *LimeSurvey*, disponibilizada pela Universidade de Évora, para que o mesmo pudesse ser enviado por *email* aos trabalhadores, tentando chegar-se ao maior número possível de pessoas e com o objetivo de facilitar a investigadora a nível de tempo, considerando-se já, a sua aplicação numa organização com alguma dimensão.

4.2.1.3. Conceção do guião da entrevista

Paralelamente, com a intenção de servir de complemento ao questionário, foi também construído um guião de entrevista (anexo IV) a aplicar a informantes chave, que “são sempre fundamentais para o sucesso de um estudo de caso”, por possuírem maior conhecimento dos assuntos em causa (Yin, 2001, p. 112). Tratou-se de uma entrevista semi-diretiva ou semi-estruturada, já que contém “uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 192), com liberdade quanto à ordem de resposta (Barañano, 2008).

Também o guião da entrevista é constituído por três blocos, mas inversamente ao questionário, o primeiro bloco diz respeito à caracterização do entrevistado, com o propósito de se criar empatia, abordá-lo de forma mais individual e personalizada e se perceber como deverá ser conduzida a entrevista. Segue-se um bloco sobre a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, todo ele construído com base na literatura da especialidade e tendo por base as questões abordadas no questionário e, finalmente, um bloco sobre a RS, que se baseou no Livro Verde da CE (2001) e no guião da entrevista utilizado por Romeiro (2017) na sua dissertação de mestrado da Universidade de Évora, nomeadamente no que à dimensão interna diz respeito e à normalização.

Foi utilizado o mesmo guião para todos os entrevistados, contudo, optou-se por não se colocar as questões 7, 9 e 10, pertencentes ao Bloco 2, ao entrevistado membro do Executivo.

4.2.1.4. Aplicação dos instrumentos

Para efeitos do estudo, no dia 26 de maio de 2017, foi enviado por *email*, dirigido à chefe de Divisão de Gestão de Pessoal (DGP), um pedido de colaboração da CME. Juntamente com este pedido, foi anexada a proposta de projeto de dissertação, carta de apresentação redigida e assinada pela orientadora, bem como os instrumentos de recolha de dados (tendo o questionário sofrido alguns ajustes posteriores). No dia 1 de junho de 2017, foi comunicado à investigadora que o Sr. Presidente, deu parecer positivo à realização do estudo na referida organização.

Iniciou-se então o processo, começando pela solicitação da investigadora de que as entrevistas fossem realizadas à chefe de DGP, à Vice-Presidente e a outra(o) dirigente, cujas funções se enquadrassem na temática em estudo. Aprovado este pedido, inicialmente, foi sugerido pela chefe de DGP que a terceira entrevista fosse realizada à chefe de Divisão de Educação e Intervenção Social (DEIS), contudo, por falta de disponibilidade, a mesma foi assegurada pelo chefe de Divisão de Juventude e Desporto (DJD).

Para participação no estudo, foi criado um *email* convite dirigido aos trabalhadores com uma breve apresentação do pretendido e aludindo à importância do contributo de todos, garantindo-se o anonimato e confidencialidade das respostas em todo o processo. Foi disponibilizado o contacto da investigadora para possíveis esclarecimentos e deixado o *link* para o preenchimento e submissão do questionário. Para que este convite chegasse aos trabalhadores, foi requerido pela chefe de DGP que o mesmo fosse para si enviado, para que posteriormente, a própria o reencaminhasse para a lista de *email* dos trabalhadores da CME. A este respeito, estávamos conscientes que os questionários *online* são relativamente eficientes e de baixo custo mas, que por outro lado, podem ter menos aderência do que se aplicados pelos meios tradicionais (LaRose & Tsai, 2014).

O período de recolha de dados ocorreu entre 6 de junho de 2017 a 7 de outubro de 2017. Iniciou-se com as entrevistas, conduzidas nos gabinetes dos entrevistados pela ordem acima referida, realizando-se a primeira no dia 6 de junho, ainda antes da aplicação dos questionários e, as posteriores, nos dias 20 e 26 de junho e já com os questionários em curso. As entrevistas tiveram uma duração entre três quartos de hora a uma hora e meia e, para não se perder informação, utilizou-se um gravador eletrónico para gravação das mesmas, que posteriormente foram transcritas e foi feita análise de conteúdo.

O convite para participação no estudo, com o *link* daquele que se considerava ser o questionário final, foi enviado para a DGP a 12 de junho e reenviado para os trabalhadores no dia 19 do referido mês. Após a sua aplicação, constatou-se dificuldade por parte dos participantes em responderem à questão n.º 2 (conjunto de afirmações de resposta dicotómica que visa perceber que medidas de conciliação fazem parte da realidade da organização, tendo em conta o conhecimento dos trabalhadores), levando ao abandono dos questionários e, chegando a investigadora a ser contactada por alguns participantes que alegaram não ter condições para avançar porque sentiam a sua resposta limitada a “sim” ou “não” quando não tinham conhecimento de algumas medidas e por isso não queriam indicar que as mesmas faziam ou não parte da realidade da organização. Verificou-se também, que por lapso, em nenhum dos questionários anteriormente construídos se colocou uma pergunta sobre a categoria profissional dos inquiridos, sendo esta uma questão com bastante pertinência para a criação de classes de respondentes. Assim, investigadora e orientadores deste trabalho, deliberaram que as 55 respostas obtidas serviriam de pré-teste realizado no universo em estudo e, em concordância, decidiram juntar às respostas dicotómicas Sim/Não da questão n.º 2 a possibilidade de resposta Não sei/Não se aplica, com o objetivo de se obter informação mais fidedigna e minimizar a taxa de abandono. Acrescentou-se também ao inquérito uma questão sobre a categoria profissional (tendo em conta categorias existentes no serviço).

Com os questionários já retificados, através do mesmo método que os anteriores, procedeu-se no dia 11 de julho ao seu envio, tendo sido mais tarde reencaminhados para os trabalhadores.

Para garantirmos representatividade do universo, dado que a maioria dos trabalhadores da CME estão integrados na categoria de assistente operacional e sem acesso a computador e/ou *email* de trabalho, foram aplicados 40 questionários em papel, dos quais 15 nas piscinas municipais e 25 no parque de materiais. Dos questionários aplicados através deste método tradicional, considerámos 38, já que 2 estavam incompletos.

A obtenção de respostas aos questionários *online* foi difícil e demorada, possivelmente, por coincidir com o período em que grande parte dos trabalhadores da CME goza férias e pelo elevado volume de trabalho daqueles que não se encontravam em tal situação. Apesar dos reforços enviados a solicitar a participação, apenas conseguimos reunir 72 questionários completos, um número bastante reduzido, tendo por base que o pedido de colaboração ao estudo foi enviado para 407 endereços de *email*.

Por verificarmos esta dificuldade e se considerar que alargar o período não traria uma taxa de respostas mais elevada, foi tomada a decisão de fechar os questionários, não se cumprindo a taxa de resposta de 30% que inicialmente se tinha estipulado para maior generalização pelo

universo das percepções recolhidas. Ainda assim, e por terem sido consideradas outras fontes de evidência, é possível identificarmos a percepção dos trabalhadores da CME relativamente às questões em estudo.

4.2.2. Análise, tratamento e validação de dados

Os dados recolhidos foram alvo de uma análise descritiva de frequências para caracterização sociodemográfica dos participantes no estudo, onde foram analisadas questões pessoais, como idade, género, habilitações literárias e estado civil; questões profissionais, tais como tipo de vínculo contratual com a organização, antiguidade, categoria profissional, cargo de coordenação ou chefia, classificação do tempo de trabalho e tipo de horário praticado; e questões de foro familiar, nomeadamente, constituição do agregado familiar e existência de dependentes. Também as questões dicotómicas foram alvo da mesma análise para identificação e enquadramento das medidas de conciliação praticadas na CME e reconhecimento das suas práticas de RS. Para as questões de escala fez-se uma análise descritiva das médias, avaliadas numa escala tipo *Likert* de 1 a 7 pontos, em que 1 representa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente” para se analisar a percepção dos trabalhadores sobre as referidas ações organizacionais.

Posteriormente e com recurso ao *software Excel* foi feito um cruzamento de alguns dados de caracterização individual, profissional e familiar com as variáveis da conciliação e de RS, no sentido de se verificar se as características dos respondentes influenciam as suas percepções relativamente a estas ações.

Finalmente, para aferir se a percepção sobre preocupação organizacional com a conciliação, a percepção de RS e o sentimento de comprometimento estão relacionados procedeu-se a uma análise de correlação de *Spearman*, com algumas variáveis representativas destas questões.

As entrevistas foram analisadas através de tabelas de análise de conteúdos, começando por se fazer uma caracterização dos entrevistados e, posteriormente, a apresentação de resultados das suas respostas relativamente aos assuntos colocados.

5. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo é feita uma breve apresentação da organização objeto de estudo e são apresentados os principais resultados obtidos através da análise dos instrumentos quantitativos e qualitativos.

5.1. Caracterização da Câmara Municipal de Évora

A Câmara Municipal de Évora (CME) tem sede na Praça do Sertório e é constituída pelo Executivo (Presidente, Vice-Presidente e Vereadores), que é eleito pelos cidadãos de quatro em quatro anos e composta pelos seguintes serviços: Gabinete de Apoio à Presidência e Vereação (GAPV); Gabinete de Comunicação (GC); Serviço Municipal de Proteção Civil e Segurança (SMPC); Gabinete de Apoio às Freguesias (GAF); Serviço Veterinário Municipal (SVM); Gabinete de Auditoria e Modernização Organizacional (GAM); Departamento de Administração e Pessoal (DAP); Divisão de Administração Geral e Financeira (DAGF); Divisão de Gestão de Pessoal (DGP); Unidade de Tecnologias da Informação e Informática (UTII); Departamento de Serviços Operacionais (DSO); Divisão de Obras Municipais (DOM); Divisão de Ambiente, Higiene e Mobilidade (DAHM); Divisão Jurídica (DJ); Divisão de Educação e Intervenção Social (DEIS); Divisão de Juventude e Desporto (DJD); Divisão de Cultura e Património (DCP); Divisão de Desenvolvimento Económico e Planeamento (DEP); Divisão de Ordenamento e Reabilitação Urbana (DORU); Divisão de Gestão Urbanística (DGU); e Unidade de Fiscalização Municipal (UFM).

De acordo com os dados referentes ao último balanço social público³¹, a 31 de dezembro de 2016 o município contava com 988 trabalhadores com contrato de trabalho em funções públicas, dos quais 52% pertencentes ao sexo feminino e 48% pertencentes ao sexo masculino, com uma média de idades de 48 anos e com os seguintes níveis de escolaridade: 53% tinham até ao 3.º ciclo, 25,7% o ensino secundário e os restantes 21,3% graus académicos superiores (licenciatura, mestrado e doutoramento). Os 988 trabalhadores estavam distribuídos pelas seguintes carreiras profissionais: 59,8% eram assistentes operacionais, 19,3% assistentes técnicos, 16,8% técnicos superiores, 1,8% “outros” (onde se integram os fiscais municipais, trabalhadores do gabinete de apoio ao presidente e vereadores), 1,3% dirigentes intermédios e 0,9% pertencentes à categoria de informática. Relativamente ao vínculo de emprego público, os

⁽³¹⁾ Consultado em fevereiro de 2018, em:

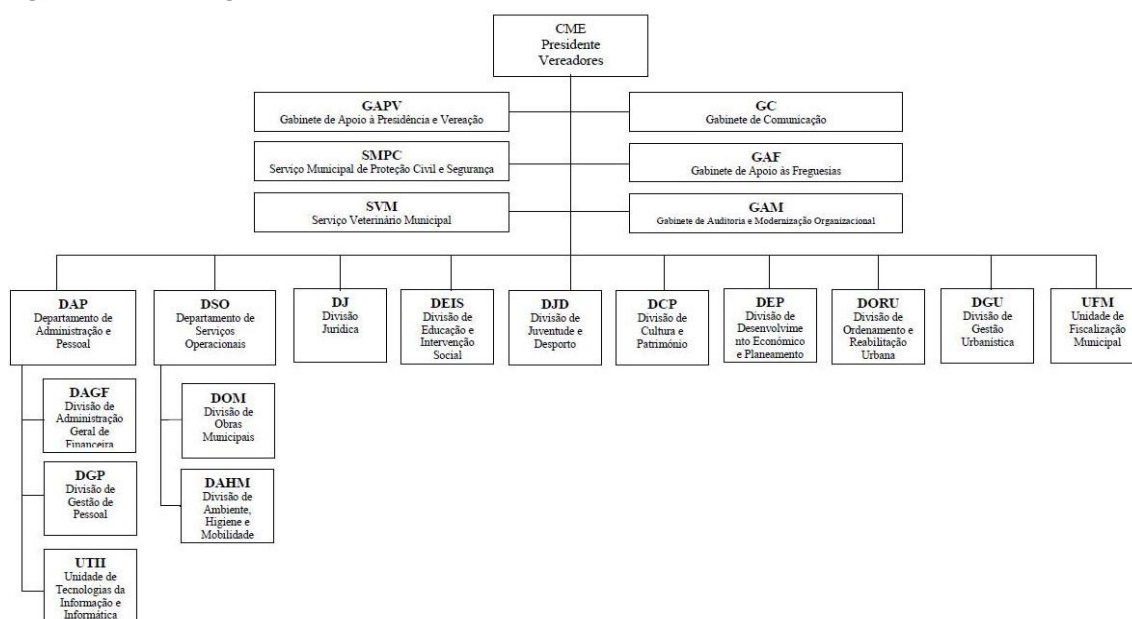
https://www.cm-evora.pt/pt/servicos/RecursosHumanos/Documents/balanco_social_2016.pdf

1,3% dirigentes intermédios e 0,1% dos pertencentes à categoria “outros” tinham com a organização uma relação de comissão de serviço, 3,3% dos técnicos superiores e 0,1% dos assistentes técnicos tinham contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo e os restantes 94,8% das diferentes categorias tinham contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

Destacam-se também os protocolos de colaboração que o município de Évora mantém com entidades como o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) de Évora e a Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais – Delegação Regional do Sul e Ilhas, através dos quais integrava 259 trabalhadores ao abrigo de medidas de reinserção profissional com estas entidades. Para além disso, colabora ainda, com instituições de Ensino como a Universidade de Évora, Escola Profissional da Região Alentejo (EPRAL), os quatro Agrupamentos de Escolas do concelho, a APPACDM e a Associação de Paralisia Cerebral de Évora (APCE) a fim de apoiar jovens relativamente à realização de estágios curriculares e formação em contexto de trabalho.

Os princípios gerais da atividade administrativa são regidos pelo Decreto-Lei n.º 4/2015 de 07 de janeiro, que de acordo com os art. 3.º a 19.º, são: princípio da legalidade, da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos, da boa administração, da igualdade, da proporcionalidade, da justiça e da razoabilidade, da imparcialidade, da boa-fé, da colaboração com os particulares, da participação, da decisão, da administração eletrónica, da gratuidade, da responsabilidade, da administração aberta, da proteção dos dados pessoais e da cooperação leal com a União Europeia.

Figura 4 - Estrutura orgânica da CME



Fonte: Site da CME

5.2. Resultados Quantitativos

5.2.1. Resultados sociodemográficos

Este estudo incidiu sobre uma amostra de 447 trabalhadores da CME, representativa do universo, tal como referido atrás. Foram enviados 407 questionários por *email*, dos quais apenas 72 foram submetidos devidamente preenchidos, e aplicados 40 questionários em papel a trabalhadores(as) sem *email* de trabalho, tendo sido devolvidos 38 completos.

Apenas foram considerados válidos os questionários totalmente completos nos três blocos que os constituem, tendo assim, participado no estudo 110 trabalhadores (n=110), registando-se uma taxa de resposta de 24,6% relativamente ao número de inquéritos aplicados (447=100%).

Tabela 1 - Distribuição da percentagem de questionários respondidos

Via de aplicação	E-Mail	Papel	Amostra CME
N.º de questionários aplicados	407	40	447
N.º de Questionários respondidos	72	38	110
% de questionários respondidos	17,7%	95%	24,6%

Fonte: Elaboração própria

40,0% dos participantes, têm idade compreendida entre 41 a 50 anos e não se verificaram participantes com menos de 21 anos de idade.

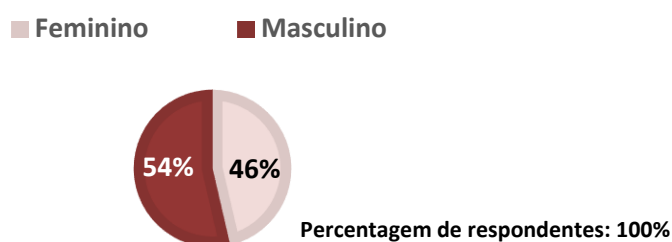
Tabela 2- Distribuição percentual da variável "idade"

Classes de idades	N.º de respondentes	% de respondentes
< 21	0	0,0%
21 – 30	6	5,5%
31 – 40	27	24,5%
41 – 50	44	40,0%
51 – 60	24	21,8%
> 60	9	8,2%
Total de respondentes	110	100%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao género que constitui a amostra, prevalece o sexo masculino com 54,0%, contudo no universo organizacional a percentagem de mulheres é ligeiramente superior à dos homens.

Gráfico 1 - Distribuição percentual da variável "género"



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao nível de habilitações literárias, 46,3% dos respondentes têm formação académica ao nível superior, dos quais 33,6% são licenciados. Verifica-se ainda, que 29,1% têm o ensino secundário ou equivalente e 24,6% têm escolaridade abaixo do 3.º ciclo, inclusive.

Tabela 3 - Distribuição percentual da variável "habilitações literárias"

Habilitações literárias	N.º de respondentes	% de respondentes
1.º ciclo (4.º ano)	2	1,8%
2.º ciclo (6.º ano)	6	5,5%
3.º ciclo (9.º ano)	19	17,3%
Ensino secundário/equivalente	32	29,1%
Bacharelato	0	0,0%
Licenciatura	37	33,6%
Mestrado	13	11,8%
Doutoramento	1	0,9%
Total de respondentes	110	100%

Fonte: Elaboração própria

Na amostra por estado civil, 73,6% dos respondentes vive em situação conjugal, repartindo-se entre 54,5% que são casados e 19,1% que vivem em união de facto. 12,7% são solteiros, 11,8% divorciados e 1,8% viúvos.

Tabela 4 - Repartição dos valores percentuais da variável "estado civil"

Estado civil	N.º de respondentes	% de respondentes
Solteiro(a)	14	12,7%
União de facto	21	19,1%
Casado(a)	60	54,5%
Divorciado(a)	13	11,8%
Viúvo(a)	2	1,8%
Total de respondentes	110	100%

Fonte: Elaboração própria

No tocante ao vínculo contratual da amostra, 90,0% dos participantes, que representam a grande maioria, tem um contrato de trabalho sem termo, 9,1% um contrato de trabalho a termo resolutivo certo e apenas 0,9% um contrato de prestação de serviços.

Tabela 5 - Distribuição percentual da variável “vínculo contratual com organização”

Tipo de vínculo contratual	N.º de respondentes	% de respondentes
Contrato de trabalho a termo resolutivo certo	10	9,1%
Contrato de trabalho a termo resolutivo incerto	0	0,0%
Contrato de trabalho sem termo	99	90,0%
Contrato de prestação de serviços	1	0,9%
Total de respondentes	110	100%

Fonte: Elaboração própria

O tempo de serviço da amostra varia entre 1 a 43 anos e do seu agrupamento em classes resulta a seguinte análise: 30,9% dos respondentes trabalham na organização entre 1 a 10 anos, 23,6% entre 11 a 18 anos, outros 23,6% entre 25 a 43 anos e 21,8% estão na organização entre 19 a 25 anos.

Tabela 6 - Distribuição da percentagem por classes da variável “tempo de serviço dos trabalhadores”

Tempo de serviço	N.º de respondentes	% de respondentes
1 a 10 anos	34	30,9%
11 a 18 anos	26	23,6%
19 a 25 anos	24	21,8%
25 anos aos 43 anos	26	23,6%
Total de respondentes	110	100%

Fonte: Elaboração própria

Os trabalhadores que se inserem na categoria de técnicos superiores, foram aqueles que tiveram uma maior taxa de participação no estudo, com 37,3% das respostas, seguindo-se os assistentes operacionais, com 32,7% das respostas e os assistentes técnicos, com uma taxa de participação de 27,3%. Da categoria de dirigente, obtivemos uma taxa de resposta de apenas 2,7%.

Tabela 7 - Repartição dos valores percentuais da variável “carreira profissional”

Categoria profissional	N.º de respondentes	% de respondentes
Assistente Operacional	36	32,7%
Assistente Técnico	30	27,3%
Técnico Superior	41	37,3%
Dirigente	3	2,7%
Total de respondentes	110	100%

Fonte: Elaboração própria

Dos participantes no estudo, 80,9% não ocupam qualquer cargo de coordenação ou chefia e 19,1% ocupam cargo superior hierárquico.

Tabela 8 - Distribuição percentual da variável “cargo superior hierárquico”

Cargo de coordenação ou chefia	N.º de respondentes	% de respondentes
Sim	21	19,1%
Não	89	80,9%
Total de respondentes	110	100%

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da classificação do tempo de trabalho da amostra, mostram que 95,5% dos participantes trabalham a tempo inteiro e apenas 4,5% trabalham a tempo parcial.

Tabela 9 - Distribuição percentual da variável “classificação do tempo de trabalho”

Tempo de trabalho	N.º de respondentes	% de respondentes
A tempo parcial	5	4,5%
A tempo inteiro	105	95,5%
Total de respondentes	110	100%

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao tipo horário de trabalho praticado pela amostra, a maior frequência incide sobre o horário flexível, com 39,1%, segue-se o horário normal sem isenção de horário, com 28,2%, o horário por turnos fixos e o horário normal com isenção de horário é praticado, em ambos os casos, por 13,6% dos participantes e finalmente, 5,5% praticam um horário por turnos rotativos.

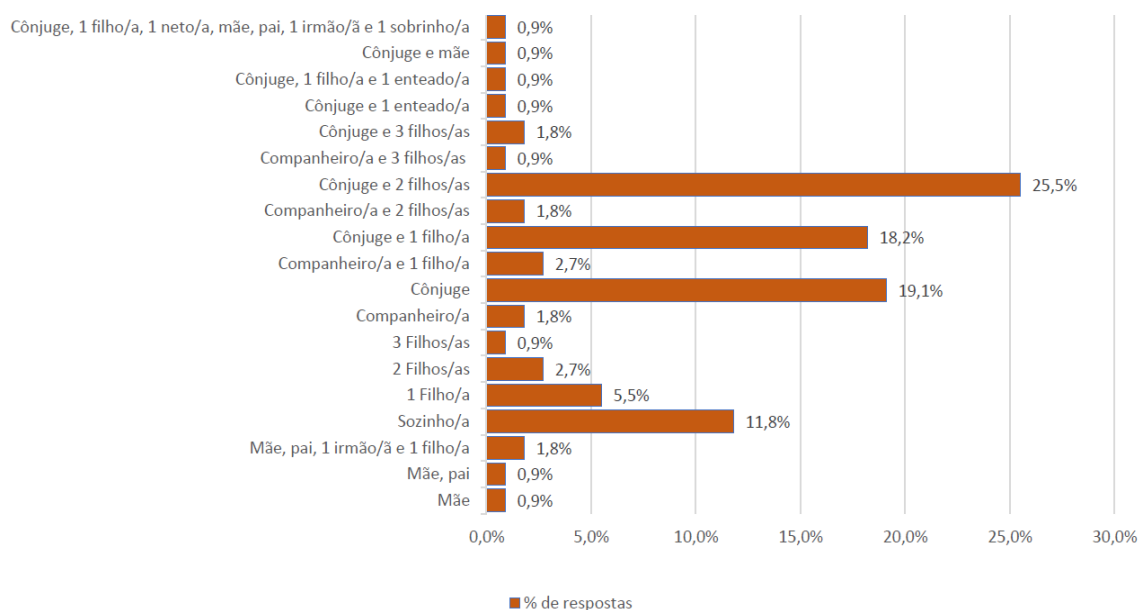
Tabela 10 - Repartição dos valores percentuais da variável “horário de trabalho praticado”

Horário de trabalho	N.º de respondentes	% de respondentes
Horário por turnos fixos	15	13,6%
Horário por turnos rotativos	6	5,5%
Horário flexível	43	39,1%
Horário normal sem isenção de horário	31	28,2%
Horário normal com isenção de horário	15	13,6%
Total de respondentes	110	100%

Fonte: Elaboração própria

O agregado familiar da amostra tem alguma diversidade e de acordo com a sua análise podemos constatar que prevalecem, com uma frequência de 94,5%, os agregados constituídos por um máximo de quatro elementos, 4,5% dos agregados são constituídos por cinco elementos e apenas 0,9% têm mais de cinco pessoas. Os tipos de agregados mais comuns são aqueles que são constituídos pelo cônjuge e 2 filhos(as), com 25,5% de frequência, seguem-se os agregados compostos apenas pelo cônjuge, com 19,1% das respostas e os constituídos pelo cônjuge e 1 filho(a), com uma frequência de 18,2%. Verifica-se ainda, que 11,8% dos respondentes vivem sozinhos e que 9,1% são famílias monoparentais que variam entre um a três filhos(as).

Gráfico 2 - Distribuição da composição dos "agregados familiares dos respondentes"



Fonte: Elaboração própria

Quanto à existência ou não de dependentes menores a cargo dos participantes, ainda que apenas com uma ligeira vantagem, verifica-se a existência em 50,9% dos casos, sendo que nos restantes 49,2% não se verifica a existência de dependentes menores.

Tabela 11 - Repartição dos valores percentuais da variável "dependentes menores"

Dependentes menores	N.º de respondentes	% de respondentes
Sim	56	50,9%
Não	54	49,1%
Total de respondentes	110	100%

Fonte: Elaboração própria

As idades dos menores dependentes da amostra, distribuem-se da seguinte forma: 33,6% entre 6 e 12 anos, 18,2% entre 0 e 5 anos, 8,2% entre 13 e 15 anos e 5,5% entre 16 e 17 anos.

Tabela 12 - Distribuição percentual em classes da variável "idades dos menores dependentes"

Classes de idade dos dependentes menores	N.º de respostas	% de respostas
0 aos 5 anos	20	18,2%
6 aos 12 anos	37	33,6%
13 aos 15 anos	9	8,2%
16 aos 17 anos	6	5,5%
Total de dependentes menores	72	65,5%

Fonte: Elaboração própria

Os participantes com dependentes idosos e/ou com deficiência ou doença crónica representam 10,9% da amostra.

Tabela 13 - Distribuição percentual da variável “dependentes idosos e/ou com deficiência ou doença crónica”

Dependentes idosos e/ou com deficiência ou doença crónica	N.º de respondentes	% de respondentes
Sim	12	10,9%
Não	98	89,1%
Total de respondentes	110	100%

Fonte: Elaboração própria

Dos respondentes em situação conjugal (81 pessoas da amostra), na maioria, ambos os elementos exercem uma atividade profissional, já que 61,8% dizem que o(a) cônjuge/companheiro(a) está empregado. Existem ainda, 5,5% dos respondentes que dizem que a pessoa com que vivem conjugalmente está desempregada e outros 5,5% que dizem que está reformada/aposentada e, 0,9% diz que o(a) cônjuge/companheiro(a) exerce a atividade não remunerada de doméstica.

Tabela 14 - Distribuição percentual da variável “situação profissional do(a) cônjuge/companheiro(as)” (quando aplicável)

Situação profissional do(a) cônjuge/companheiro(a)	N.º de respondentes	% de respondentes
Empregado(a)	68	61,8%
Desempregado(a)	6	5,5%
Reformado(a)/Aposentado(a)	6	5,5%
Doméstica	1	0,9%
Total de respondentes em situação conjugal	81	73,7%

Fonte: Elaboração própria

Ainda no que respeita à situação profissional do(a) cônjuge/companheiro(a) dos respondentes, dos 61,8% da amostra que indicam estar empregado(a), 44,5% dizem não trabalhar na mesma organização e 17,3% referem trabalhar na mesma organização da pessoa com quem vivem em situação conjugal.

Tabela 15 - Distribuição percentual da variável “respondente e pessoa com quem vive em situação conjugal trabalham na mesma organização?”

Respondente e cônjuge/companheiro(a) trabalham na mesma organização?	N.º de respondentes	% de respondentes
Sim	19	17,3%
Não	49	44,5%
Total de respondentes	68	61,8%

Fonte: Elaboração própria

5.2.2. Resultados da análise de frequências e descritiva – Conciliação

A **Tabela 16** descreve a posição dos participantes relativamente à vida profissional e a vida familiar, destacando-se a afirmação “A minha vida familiar é tão importante como a minha carreira profissional”, com 51,8% das respostas. Com uma frequência de 47,3% das respostas, ou seja, bastante equilibrada com a anterior está a afirmação “A minha vida familiar é mais importante que a minha carreira profissional”. Na afirmação “A minha carreira profissional está acima de tudo” apenas se verifica uma frequência de 0,9%.

Tabela 16 - Resultado da frequência indicada pela amostra quanto à sua posição entre a vida profissional e a vida familiar

P1 Posição relativamente à vida profissional e à vida familiar:	N.º de respondentes	% de respondentes
A minha carreira profissional está acima de tudo. P1_1	1	0,9%
A minha vida familiar é tão importante como a minha carreira profissional. P1_2	57	51,8%
A minha vida familiar é mais importante que a minha carreira profissional. P1_3	52	47,3%
Total de respondentes	110	100%

Fonte: Elaboração própria

A **Tabela 17** representa os resultados obtidos através da amostra para a **identificação de medidas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar que fazem parte da realidade da CME e respetivo enquadramento, com base no conhecimento dos participantes** e que dizem respeito a medidas legais (questões P2_1 a P2_12) e medidas voluntárias (P2_13 a P2_19).

É possível observar que das medidas indicadas, aquelas que são previstas na legislação, têm, no geral, uma frequência afirmativa superior àquelas que são de cariz voluntário.

Com o objetivo de se apresentarem valores concretos, calculou-se o valor médio das frequências de resposta “sim”, “não” e “não sei/não se aplica” para os subgrupos de medidas legais e de medidas voluntárias (conforme anexo V) e podemos indicar que os participantes percecionam com 67,5% de frequência que as medidas legais apresentadas são praticadas ou fazem parte da realidade da CME, 26,7% manifestam desconhecimento, mas apenas 5,8% dizem não fazer parte. Relativamente ao subgrupo de medidas voluntárias, 26,6% dos respondentes dizem que estas medidas fazem parte da realidade da autarquia, mas 38,7% referem que não fazem parte da realidade organizacional e os restantes alegam desconhecimento.

É possível observar na tabela abaixo que a medida legal cuja frequência de respostas positiva é maior (97,3%), é o facto da organização conceder licenças parentais por ocasião de nascimento de filho(s) ou de adoção e aquela cuja frequência negativa é maior (16,4%) é a possibilidade do trabalho a tempo parcial. Verificamos ainda, que a medida mais desconhecida

na organização (65,5%) é a possibilidade de falta para assistência a neto. Relativamente às medidas voluntárias, as mais percecionadas como fazendo parte da realidade da organização, ambas com uma frequência positiva de 40,0% são: a atribuição por parte da organização de subsídios aos filhos dos/as trabalhadores/as e a promoção de atividades de ocupação de tempos livres em períodos de férias escolares. Pela negativa, a medida que os respondentes indicam com maior frequência como não fazendo parte da realidade da CME (57,3%) é a existência de estruturas de apoio aos seus filhos e a que manifestam mais frequentemente como não sabendo se existe (59,1%) é a disponibilidade de medidas de apoio para trabalhadores/as com dependentes com deficiência ou doença crónica.

Tabela 17 - Frequência das respostas às medidas de conciliação que fazem ou não parte da realidade organizacional

 P2 A organização onde trabalha:	Sim	Não	Não sei/ Não se aplica
Possibilita a marcação de férias em período compatível com as do(a) cônjuge/companheiro(a), sempre que não cause transtorno ao seu normal funcionamento. P2_1	91,8%	4,5%	3,6%
Permite horários de trabalho flexíveis para resposta a necessidades familiares. P2_2	75,5%	10,9%	13,6%
Possibilita o trabalho a tempo parcial a pessoas com responsabilidades familiares. P2_3	50,9%	16,4%	32,7%
Possibilita que trabalhadores(as) com responsabilidades familiares possam optar pela jornada contínua. P2_4	64,5%	12,7%	22,7%
Concede aos(às) seus(suas) trabalhadores(as) licenças parentais por ocasião de nascimento de filho(s), ou de adoção. P2_5	97,3%	0,9%	1,8%
Dispensa do trabalho a trabalhadora grávida, ou a que teve criança há menos de 120 dias, ou a que amamenta, por motivo de proteção da sua segurança e saúde (por ex. quando exposta a riscos). P2_6	67,3%	0,9%	31,8%
Possibilita dispensa do trabalho para consultas pré-natais, ou para reuniões para avaliação para adoção. P2_7	78,2%	3,6%	18,2%
Permite a redução do tempo de trabalho para amamentação ou aleitação. P2_8	82,7%	0,0%	17,3%
Possibilita aos(às) trabalhadores(as) falta para assistência inadiável e imprescindível a filho. P2_9	79,1%	5,5%	15,5%
Concede aos(às) trabalhadores(as) falta para assistência a neto. P2_10	27,3%	7,3%	65,5%
Dispõe de licença para assistência a filho com deficiência ou doença crónica. P2_11	50,9%	4,5%	44,5%
Consente a redução do tempo de trabalho às trabalhadoras durante a gravidez, durante 120 dias após o parto e durante a amamentação, designadamente, dispensa de regime de adaptabilidade, de trabalho noturno e de trabalho suplementar. P2_12	44,5%	1,8%	53,6%
Atribui subsídios de apoio aos filhos dos(as) trabalhadores(as). P2_13	40,0%	31,8%	28,2%
Promove atividades de ocupação dos tempos livres nos períodos de férias escolares para os filhos dos(as) trabalhadores(as). P2_14	40,0%	37,3%	22,7%
Tem estruturas de apoio para cuidados dos filhos dos(as) trabalhadores(as), por ex. creches. P2_15	22,7%	57,3%	20,0%
Dispõe de medidas de apoio para trabalhadores(as) com dependentes com deficiência ou doença crónica. P2_16	19,1%	21,8%	59,1%
Dispõe de medidas de apoio para trabalhadores(as) com idosos dependentes. P2_17	13,6%	29,1%	57,3%
Oferece um seguro de saúde extensível aos familiares dos(as) trabalhadores(as). P2_18	16,4%	50,9%	32,7%
Possibilita serviços médicos aos familiares do(as) trabalhadores(as). P2_19	34,5%	42,7%	22,7%

Fonte: Elaboração própria

Na **Tabela 18** são apresentados os valores da média e desvio padrão resultantes da percepção da amostra relativamente às ações de conciliação, tendo em conta sentimento de acesso dos respondentes. As medidas apresentadas enquadram-se nas seguintes modalidades: **1) Medidas de cuidados e apoio a dependentes – P3_8; 2) Ausências ao trabalho para assistência à família – P3_6 e P3_7; Incentivo à participação do pai na vida familiar – P3_5 – 3); e finalmente, 4) Flexibilização do tempo e das formas de trabalho – P3_1, P3_2, P3_3 e P3_4.**

Apurados os resultados, observamos que o valor médio das respostas é de 4,63 e o do desvio padrão de 1,675, numa escala de 1 a 7 pontos. Podemos verificar ainda, que a média mais elevada é atribuída à afirmação “Sempre que possível, consigo marcar férias em períodos flexíveis para atender às necessidades familiares”, com $m=6,00$ e a média mais baixa é atribuída à afirmação “Posso desempenhar as funções a partir de casa, por ex. teletrabalho, caso tenha de prestar apoio à família”, com $m=3,12$.

Tabela 18 - Resultado da percepção da amostra relativamente às medidas de conciliação

 P3 Na organização onde trabalho:	N	Média	Desvio Padrão
Sempre que possível, consigo marcar férias em períodos flexíveis para atender às necessidades familiares. P3_1	110	6,00	1,133
As minhas necessidades familiares são tidas em consideração aquando da elaboração do horário de trabalho. P3_2	110	5,03	1,436
Poso ajustar os tempos de trabalho às necessidades familiares. P3_3	110	4,95	1,449
Posso desempenhar as funções a partir de casa, por ex. teletrabalho, caso tenha de prestar apoio à família. P3_4	110	3,12	2,044
Facilita-se que os trabalhadores homens gozem de licença parental partilhada. P3_5	110	5,79	1,293
Não sou penalizado(a) se tiver de faltar ao trabalho para prestar assistência imprescindível e inadiável a cônjuge, ou a pessoa com quem vivo em união de facto, ou a pais, ou a sogros, ou a avós, ou a irmãos ou a cunhados. P3_6	110	4,74	1,952
Posso usufruir de licenças para prestar assistência à família de duração superior às fixadas na lei. P3_7	110	4,16	2,002
Informam-me sobre a possibilidade de serviços de apoio a dependentes, por ex. lares, infantários, lavandarias, etc. P3_8	110	3,57	1,937
Sinto que existe preocupação em atender às minhas necessidades de conjugação da vida profissional com a vida familiar. P3_9	110	4,30	1,825
Valor médio		4,63	1,675

Fonte: Elaboração própria

A **Tabela 19** mostra a opinião da amostra relativamente ao facto de as práticas de conciliação promovidas pela CME se adequarem ou não às suas necessidades, verificando-se que 85,5% dos respondentes estão satisfeitos, dizendo serem adequadas. Os restantes, que representam 14,5% da amostra referem que as práticas não se adequam às suas necessidades.

Tabela 19 - Resultado do sentimento da amostra sobre a adequação das práticas de conciliação às necessidades

P4 Considera as práticas promovidas pela organização onde trabalha adequadas às suas necessidades?	N.º de respondentes	% de respondentes
Sim	94	85,5%
Não	16	14,5%
Total de respondentes	110	100%

Fonte: Elaboração própria

Aos respondentes que indicaram que as práticas de conciliação que a CME promove não se adequam às suas necessidades, foi-lhes questionado sobre que sugestões fariam à organização neste sentido e como podemos verificar na **Tabela 20**, apenas sete dos dezasseis respondentes que indicaram que as práticas não se adequam às suas necessidades (conforme **Tabela 19**) foram sugestivos, apresentando propostas ao nível dos salários, progressão na carreira, tempo e formas de trabalho, respeito pelas necessidades familiares, serviços de apoio a dependentes e igualdade no uso de certos regimes de trabalho. Das treze sugestões apresentadas, destaca-se a flexibilidade de horários proposta por três pessoas, que representa 23,1% das sugestões.

Tabela 20 - Sugestões dadas por alguns respondentes sobre práticas organizacionais facilitadoras da conciliação

Respondentes que apresentaram sugestões		Omissões		Total	
N	%	N	%	N	%
7	6,4%	103	93,6%	110	100%
Sugestões de práticas facilitadoras da conciliação				N respostas	% respostas
Aumento dos salários				1	7,7%
Promoção das carreiras				1	7,7%
Sistema de avaliação de desempenho que contemple necessidades familiares				1	7,7%
Respeito pelas necessidades de acompanhamento dos filhos, devendo o n.º de horas ser adequado às especificidades				1	7,7%
Adaptação dos horários de trabalho aos horários de sono das crianças				1	7,7%
Horários flexíveis				3	23,1%
Possibilidade de teletrabalho				1	7,7%
Conhecimento por parte dos RH da situação familiar dos trabalhadores para haver maior confiança				1	7,7%
Respeito pelos direitos de assistência à família				1	7,7%
Criação de uma creche da CME				1	7,7%
Transversalidade no usufruto de jornada contínua				1	7,7%
Total				13	100%

Fonte: Elaboração própria

5.2.3. Resultados da análise de frequências e descritiva – Responsabilidade social e comprometimento

A **Tabela 21** representa os resultados obtidos através da percepção da amostra de participantes sobre práticas de responsabilidade social (RS) que fazem parte da realidade da CME, bem como a dimensão onde se inserem.

As questões **P5_1, P5_2, P5_3, P5_4, P5_5, P5_9 e P5_10** dizem respeito à dimensão interna da RS e as questões **P5_6, P5_7 e P5_8** dizem respeito à dimensão externa. Foi calculado o valor médio das frequências de resposta às afirmações de acordo com a dimensão onde estão inseridas (conforme anexo VI) e os resultados mostram-nos que, os respondentes indicam com um valor médio de 79,1% que as práticas socialmente responsáveis ao nível externo fazem parte da realidade da CME e com um valor médio de 65,6% que as práticas de RS internas apresentadas fazem parte da realidade da autarquia.

Posto isto, podemos verificar que todas as práticas enunciadas têm uma frequência de respostas de concordância acima dos 50,0% e as duas que apresentam uma frequência mais elevada são: “Respeitam-se os direitos humanos”, com 92,7% de respostas “sim” e pertence à dimensão externa; e “Promove-se a empregabilidade e manutenção dos postos de trabalho”, com 80,0%, que pertence à dimensão interna.

Relativamente à prática da dimensão externa que apresenta uma maior frequência de respostas negativas relativamente à sua existência na organização é: “Existe preocupação com as questões ambientais”, com 30,0% de respostas “não”. Já a prática de RS da dimensão interna indicada com maior frequência como não fazendo parte da realidade da autarquia é: “Promove-se uma comunicação aberta entre gestão e restantes trabalhadores(as)”, com 43,6% de respostas “não”.

Tabela 21 - Resultado da frequência indicada às práticas de RS

 P5 Na organização onde trabalha:	Sim	Não
É atribuída grande relevância à gestão de recursos humanos. P5_1	67,3%	32,7%
Promove-se a empregabilidade e manutenção dos postos de trabalho. P5_2	80,0%	20,0%
Utilizam-se critérios justos de recrutamento, seleção e integração de pessoal. P5_3	62,7%	37,3%
Prima-se pelo cumprimento de normas e procedimentos relativos à saúde e segurança no trabalho. P5_4	73,6%	26,4%
Promove-se uma comunicação aberta entre gestão e restantes trabalhadores(as). P5_5	56,4%	43,6%
Existe preocupação com as questões ambientais. P5_6	70,0%	30,0%
Existe preocupação com as questões sociais relacionadas com os(as) seus(suas) trabalhadores(as) e com a comunidade em geral. P5_7	74,5%	25,5%
Respeitam-se os direitos humanos. P5_8	92,7%	7,3%
Existem documentos formais que explicitam as principais normas e valores pelas quais se rege, por ex. códigos de ética e de conduta. P5_9	60,9%	39,1%
Avaliam-se os serviços para melhoria da qualidade dos mesmos. P5_10	58,2%	41,8%

Fonte: Elaboração própria

A **Tabela 22** corresponde aos resultados da média e desvio padrão, manifestado através da perceção da amostra relativamente às ações de RS interna da CME, que fazem parte do 2.º bloco de investigação e se enquadram nos seguintes parâmetros: **1) Gestão de recursos humanos – P6_1 a P6_4; 2) Saúde e segurança no trabalho – P6_5; 3) Adaptação à mudança – P6_6; e 4) Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais – P6_7.**

Podemos constatar que o valor médio das respostas é de 4,76 e o desvio padrão de 1,577, numa escala de mínimo 1 “discordo totalmente” e máximo 7 “concordo totalmente”.

Relativamente à prática onde se evidencia uma média mais elevada é “Proporciona aos(às) seus(suas) trabalhadores(as) serviços que promovem a saúde e segurança no trabalho”, com $m=5,03$. Pelo contrário, a prática com uma média mais baixa, com $m=4,37$, é “Faz uma gestão eficiente de recursos, despesas e custos”.

Tabela 22 - Resultado da percepção da amostra relativamente às ações de Responsabilidade Social Interna

 P6 A organização onde trabalha:	N	Média	Desvio Padrão
Disponibiliza informação e presta esclarecimentos sobre direitos e deveres dos(as) trabalhadores(as). P6_1	110	4,92	1,485
Preocupa-se em promover um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar dos(as) trabalhadores(as). P6_2	110	4,64	1,419
Promove a igualdade de oportunidades de progressão na carreira e desempenho de cargos de chefia relativamente a homens e mulheres. P6_3	110	4,89	1,737
Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho. P6_4	110	4,61	1,681
Proporciona aos(às) seus(suas) trabalhadores(as) serviços que promovem a saúde e segurança no trabalho. P6_5	110	5,03	1,588
Promove a participação dos(as) trabalhadores(as) nos processos de decisão que lhes dizem respeito. P6_6	110	4,67	1,682
Faz uma gestão eficiente de recursos, despesas e custos. P6_7	110	4,37	1,647
Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social. P6_8	110	4,51	1,525
No geral, e socialmente responsável. P6_9	110	5,23	1,425
Valor médio		4,76	1,577

Fonte: Elaboração própria

A **Tabela 23**, também faz parte dos grupos de questões do 2.º bloco do questionário e diz respeito à média e desvio padrão do comprometimento organizacional avaliado através da opinião dos respondentes. Tal como nas tabelas anteriores, também foi utilizada uma escala de 1 a 7.

Neste grupo, que assinala o sentimento de comprometimento dos respondentes perante a CME, contamos com uma afirmação na negativa “A organização onde trabalho não tem significado pessoal para mim” e que se destaca positivamente pelo facto de os participantes discordarem totalmente dela, ou seja, revelando que a organização tem um forte significado pessoal para eles. Destaca-se ainda pela positiva a afirmação “Ficaria muito feliz em fazer a minha carreira profissional na organização onde trabalho”, com $m=5,72$ e “Sinto os problemas da organização onde trabalho como se fossem meus” $m=5,05$. As restantes questões apresentam uma média de não concordância nem discordância.

Na questão que colocámos estrategicamente para aferir se o facto de organização ter políticas de conciliação e de RS potenciava o comprometimento verificamos que os

respondentes tomam uma posição de não discordância nem concordância, não nos permitindo retirar grandes ilações.

Tabela 23 - Resultado do sentimento da amostra relativamente ao Comprometimento Organizacional

P7	N	Média	Desvio Padrão
Ficaria muito feliz em fazer a minha carreira profissional na organização onde trabalho. P7_1	110	5,72	1,314
Sinto os problemas da organização onde trabalho como se fossem meus. P7_2	110	5,05	1,452
A organização onde trabalho não tem significado pessoal para mim. P7_3	110	1,96	1,334
Sinto que os meus superiores cumprem as promessas e mostram honestidade. P7_4	110	4,71	1,661
Na organização onde trabalho sinto que o ambiente é de cooperação. P7_5	110	4,58	1,499
Na organização onde trabalho existe um grande espírito de solidariedade, companheirismo e entreatajuda. P7_6	110	4,32	1,614
Sinto-me mais comprometido(a) com a organização onde trabalho por esta ter políticas social e familiarmente responsáveis. P7_7	110	4,65	1,260

Fonte: Elaboração própria

5.2.4. Resultados da análise de perfil e de inferências – Conciliação em comparação com as características da amostra

Para análise de inferências das medidas de conciliação apresentadas no questionário com as variáveis de caracterização **idade e género** (designadas de características individuais), **categoria profissional e cargo de coordenação ou chefia** (designadas de características profissionais), e **existência de dependentes menores** (designada de característica familiar), foi necessário, em primeiro lugar, enquadrar aquelas medidas nas seguintes modalidades promotoras de conciliação: **1) Serviços de cuidados e apoio a dependentes (SCAD)**, informação ao trabalhador sobre a possibilidade de serviços, tais como: lares, infantários, lavandarias...; **2) Ausências ao trabalho para assistência à família (ATAF)**, sobre faltas sem penalização para assistência a membro do agregado familiar e licenças de duração superiores legalmente instauradas; **3) Incentivo à participação do pai na vida familiar (IPPVF)**, referente à facilidade que a organização dá aos homens de usufruírem de licença parental partilhada; e finalmente, **4) Flexibilização do tempo e das formas de trabalho (FTFT)**, que inclui flexibilidade na marcação de férias, horário de trabalho de acordo com as necessidades familiares, ajuste dos tempos de trabalho e flexibilidade relativamente ao local de trabalho.

5.2.4.1. Idade

Através da análise à **Tabela 24** é possível observar que as médias atribuídas às modalidades em análise variam entre $m=3,00$ e $m=6,00$ numa escala em que 1 corresponde a “discordo

totalmente” e 7 a “concordo totalmente” e pode afirmar-se que apesar de não ser totalmente significativa, a idade dos respondentes tem uma pequena influência no seu sentimento relativamente às ações organizacionais de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, já que quanto mais jovem for a classe de idades maior tendência existe para médias mais baixas e à medida que a idade avança as médias tendem a subir ligeiramente. Verifica-se também, que apenas os respondentes que pertencem ao grupo de idade mais avançada têm uma perceção positiva de todas as ações de conciliação integradas nas quatro modalidades em análise.

Constatamos pelas médias de cada modalidade, que existe alguma coerência na sua atribuição entre as diversas classes de idades. Todas as classes de idades cotam com a média mais baixa a modalidade SCAD, que de acordo com a generalidade dos respondentes varia entre $m=3,0$ e $m=3,9$ e portanto, significa uma perceção negativa. Exceção a esta situação é a média atribuída pelos participantes que pertencem à classe de idades mais avançada (> 60 anos) que, apesar de representar também a mais baixa comparativamente com as que atribuem aos outros parâmetros, cotam-na com $m=5,00$. Contrariamente, a modalidade a que todas as classes de idades atribuem a média mais alta, variando entre $m=5,74$ e $m=6,22$ e que representa perceções positivas, diz respeito ao IPPVF, mais concretamente ao facto de a organização facilitar aos homens o usufruto de licença parental partilhada. Mais uma vez, são os respondentes com idade mais avançada que lhe atribuem a média mais elevada.

Não podemos retirar ilações relativamente ao sentimento da generalidade das classes de idades acerca da modalidade FTFT por lhe terem atribuído médias que oscilam ligeiramente dentro de $m=4,00$, voltado a ser exceção a classe de idades mais avançada que demonstra uma perceção positiva da mesma ($m=5,72$). Os respondentes que se inserem neste grupo também têm uma perceção positiva da modalidade ATAF ($m=5,33$), mas contrariamente, a classe dos 21 a 30 anos manifesta um sentimento negativo relativamente a esta modalidade ($m=3,75$) e as restantes classes indicam não concordar nem discordar da mesma.

Tabela 24 - Perceção das modalidades promotoras de conciliação de acordo com a idade dos respondentes

	Médias atribuídas por classe de idade					
	<21 anos	21 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	> 60 anos
SCAD	0	3,00	3,46	3,20	3,91	5,00
ATAF	0	3,75	4,40	4,25	4,70	5,33
IPPVF	0	5,50	5,74	5,75	5,83	6,22
FTFT	0	4,58	4,65	4,67	4,78	5,72

Fonte: Elaboração própria

LEGENDA:
SCAD – Serviços de cuidados e apoio a dependentes;
ATAF – Ausências ao trabalho para assistência à família;
IPPVF – Incentivo à participação do pai na vida familiar;
FTFT – Flexibilização do tempo e das formas de trabalho.

5.2.4.2. Género

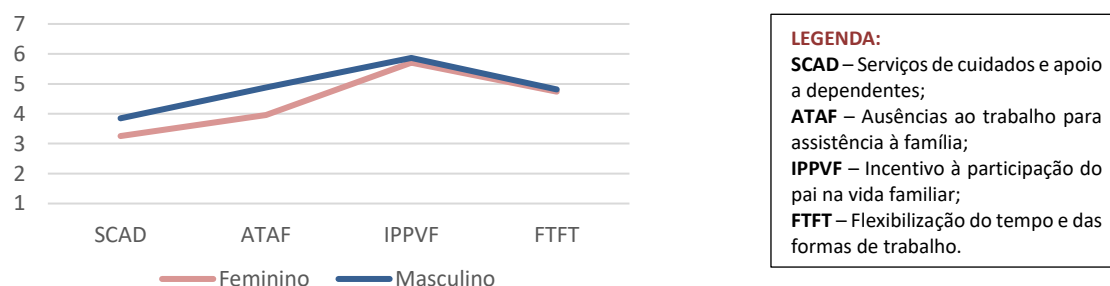
Ao relacionarmos o género com a perceção das ações organizacionais de conciliação, atestamos que não foram atribuídos nem os valores mínimos nem os valores máximos da escala, situando-se as respostas entre os pontos 3 “discordo parcialmente” e 5 “concordo parcialmente”. Verificamos no **Gráfico 3** que a perceção dos respondentes, de acordo com o género, relativamente às ações de conciliação não é muito discrepante, não existindo grandes evidências de que o género seja fator de influência relativamente ao sentimento destas práticas do município, ainda assim, o sexo masculino atribui médias ligeiramente mais elevadas.

Das modalidades apresentadas, o IPPVF é a que tem a média mais elevada, com $m=5,70$ atribuída pelas mulheres e $m=5,86$ pelos homens e é a única percecionada como positiva. Contrariamente, a modalidade SCAD é percecionada como negativa por ambos os sexos.

Na média atribuída ao conjunto de medidas pertencentes à modalidade ATAF existe uma variação de 1 ponto percentual entre mulheres ($m=3,96$) e homens ($m=4,87$), que remete para uma perceção negativa por parte delas e uma perceção não conclusiva por parte deles.

Finalmente, as médias atribuídas pelos dois sexos à modalidade FTFT não permitem tirar conclusões relativamente aos seus sentimentos.

Gráfico 3 - Perceção das modalidades promotoras de conciliação de acordo com o género dos respondentes



Fonte: Elaboração própria

5.2.4.3. Categoria profissional

No que respeita à relação da categoria profissional com a perceção das ações de conciliação, tendo em conta o acesso às medidas apresentadas no questionário e que estão representadas na **Tabela 25** pelas modalidades SCAD, ATAF, IPPVF e FTFT, verificamos que as médias resultantes de uma escala de 1 “discordo totalmente” a 7 “concordo totalmente” variam entre $m=2,00$ e $m=6,66$ e que não existem grandes evidências que a categoria profissional influencia a perceção dos trabalhadores.

A única modalidade cuja percepção manifestada por todas as categorias profissionais como positiva é o IPPVF, sendo a percepção dos dirigentes superior aos restantes. Para além desta, os assistentes técnicos e os dirigentes também percecionam como positiva as ações que pertencem à modalidade FTFT e mais uma vez, a média atribuída pelos segundos é ligeiramente superior à atribuída pelos primeiros.

A categoria profissional onde se verifica maior oscilação entre as médias atribuídas às modalidades de conciliação é a de dirigente, que variam de acordo com a modalidade. Os assistentes operacionais são os que atribuem a média mais elevada à modalidade SCAD, contudo não passa de $m=4,19$, significando “não concordo nem discordo” e que por isso não nos permite aferir o seu sentimento relativamente à mesma. Já os técnicos superiores atribuem médias ligeiramente abaixo dos colegas à generalidade das modalidades representadas no gráfico.

Tabela 25 - Percepção das modalidades promotoras de conciliação de acordo com a categoria profissional

	Médias atribuídas por categoria profissional			
	Assistente operacional	Assistente técnico	Técnico superior	Dirigente
SCAD	4,19	3,50	3,19	2,00
ATAF	5,11	4,35	3,91	4,83
IPPVF	5,69	5,90	5,73	6,66
FTFT	4,68	5,12	4,55	5,33

LEGENDA:
SCAD – Serviços de cuidados e apoio a dependentes;
ATAF – Ausências ao trabalho para assistência à família;
IPPVF – Incentivo à participação do pai na vida familiar;
FTFT – Flexibilização do tempo e das formas de trabalho.

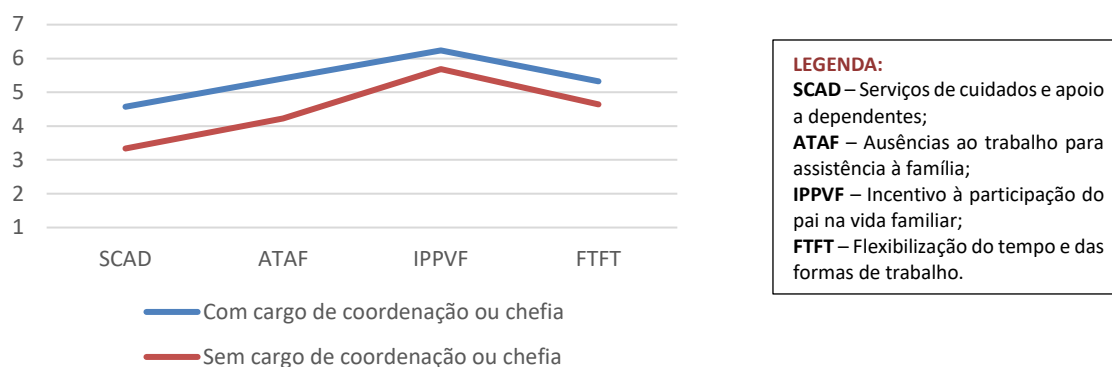
Fonte: Elaboração própria

5.2.4.4. Cargo de coordenação ou chefia

No que respeita à inferência entre a percepção de conciliação e a variável “cargo de coordenação ou chefia”, o **Gráfico 4** mostra-nos que apesar de não haver grande discrepância entre médias atribuídas por pessoas com cargo superior hierárquico e as pessoas que não desempenham este tipo de cargo e de até haver alguma coerência, leva-nos a concluir que são os primeiros que têm uma percepção ligeiramente superior sobre estas ações, que é positiva nas modalidades ATAF ($m=5,40$), IPPVF ($m=6,23$) e FTFT ($m=5,32$) e não é conclusiva na SCAD ($m=4,57$). Por sua vez, os participantes que não ocupam este tipo de cargos apenas percecionam como positiva a modalidade IPPVF ($m=5,68$), percecionam como negativa a SCAD ($m=3,33$) e não conclusiva a ATAF ($m=4,22$) e FTFT ($m=4,64$).

Conclui-se que, mesmo não sendo muito significativo, o desempenho de funções de coordenação/chefia tem uma pequena influência no sentimento dos respondentes relativamente às ações de conciliação.

Gráfico 4 - Percepção das modalidades promotoras de conciliação de acordo com a variável cargo de coordenação ou chefia



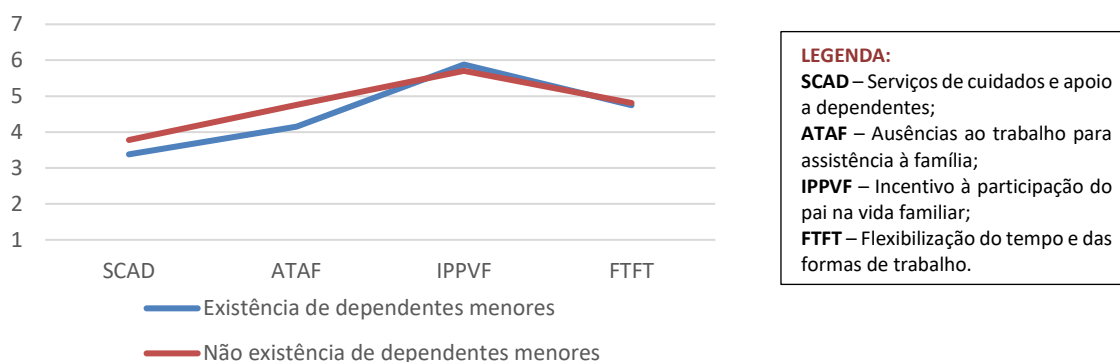
Fonte: Elaboração própria

5.2.4.5. Dependentes menores

Conforme análise da inferência entre a variável “dependentes menores” e a percepção das ações de conciliação que se inserem nas quatro modalidades representadas no **Gráfico 5**, não são evidenciadas diferenças significativas entre os sentimentos manifestados por pessoas com dependentes menores a seu cargo e pessoas que não têm e verifica-se até alguma coerência, apesar de, no geral, serem os segundos que manifestam uma percepção ligeiramente superior da generalidade das modalidades.

Estes grupos de respondentes apenas percecionam como positiva a modalidade IPPVF e aqui, ao contrário do que acontece nos outros casos, são os respondentes sem dependentes que atribuem uma média ligeiramente superior ($m=5,88$) àquela que é atribuída pelos respondentes sem dependentes menores a cargo ($m=5,70$). Ambos os grupos manifestam um sentimento negativo relativamente à modalidade SCAD e sem possibilidade de se retirarem conclusões no tocante às modalidades ATAF e FTFT.

Gráfico 5 - Percepção das modalidades promotoras de conciliação de acordo com dependentes menores



Fonte: Elaboração própria

5.2.5. Resultados da análise de perfil e de inferências – Responsabilidade social interna em comparação com as características da amostra

Para elaboração dos gráficos de perfil, as afirmações do questionário foram agrupadas nos quatro parâmetros da RS interna da seguinte forma: **1) Gestão de Recursos Humanos (GRH)**, que englobam difusão da informação sobre direitos e deveres dos trabalhadores, preocupação em promover um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, igualdade de oportunidades entre homens e mulheres relativamente à progressão na carreira e desempenho de cargos de chefia e preocupação na criação de um bom ambiente de trabalho; **2) Saúde e Segurança no Trabalho (SST)**, que incide sobre a preocupação em proporcionar serviços que promovem a saúde e segurança no trabalho, **3) Adaptação à Mudança (AM)**, evidenciando a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhes dizem respeito, a fim de estarem bem informados e se tomarem as melhores decisões para ambas as partes, e **4) Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais (GIARN)**, que trata da gestão eficiente de recursos, despesas e custos, a fim de evitar desperdícios e prejuízos ao ambiente, que foram cruzados com as variáveis de caracterização: **género e habilitações literárias** – designadas de características individuais, **antiguidade e cargo de coordenação ou chefia** – designadas de características profissionais, e **existência de dependentes menores** – designadas de características familiares.

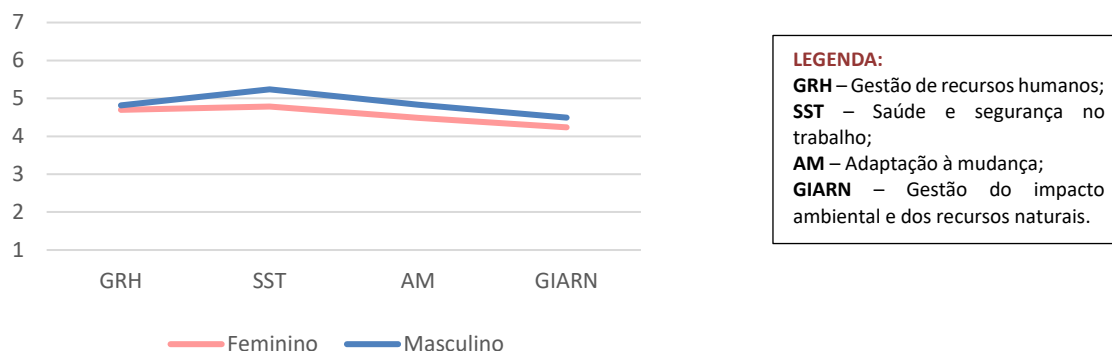
5.2.5.1. Género

Da inferência entre percepção de RS interna de acordo com o género dos respondentes, é possível verificar no **Gráfico 6** que existe grande linearidade e coerência entre as médias atribuídas por homens e mulheres que se situam entre $m=4,23$ e $m=5,23$ numa escala em que 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”. Apesar deste equilíbrio a percepção dos homens relativamente às ações de RS é ligeiramente superior à das mulheres, apesar de, apenas percecionarem como positivo as ações referentes ao parâmetro saúde e segurança no trabalho.

De acordo com as médias atribuídas por ambos os sexos e à exceção da situação descrita acima, não nos é possível retirar conclusões relativamente ao sentimento dos respondentes, já que as suas respostas se situam no ponto 4 da escala que representa “não concordo nem discordo”.

Podemos afirmar que o género não tem influência na percepção das práticas de RS.

Gráfico 6 - Percepção de RS interna de acordo com o género dos respondentes



Fonte: Elaboração própria

5.2.5.2. Habilitações literárias

Na comparação da RS interna com as habilitações literárias da amostra, verificamos que existe alguma discrepância nas médias atribuídas de acordo com os níveis de escolaridade, havendo maior unanimidade e coerência entre as pessoas que têm o 3.º ciclo, o ensino secundário ou equivalente, a licenciatura e o mestrado.

Apesar de não ser muito elevada, verificamos que a escolaridade dos participantes tem alguma influência na percepção de RS interna, contudo não significa que a percepção mais positiva esteja relacionada a maiores níveis de escolaridade já que, são os respondentes com 2.º ciclo que manifestam uma percepção mais positiva à generalidade das ações de RS e as percepções mais negativas são manifestadas pelos respondentes mais instruídos, como podemos observar na **Tabela 26**. Por sua vez, os respondentes com escolaridade ao nível do 1.º ciclo manifestam percepções bastante oscilantes das ações de RS como se pode observar nos parâmetros onde se inserem, dizendo a mais baixa respeito ao GIARN, com $m=2,50$ e a mais elevada ao SST, com $m=6,50$.

Tabela 26 - Percepção de RS interna de acordo com as habilitações literárias dos respondentes

	Médias atribuídas por habilitações literárias							
	1.º ciclo	2.º ciclo	3.º ciclo	Ensino secundário/ Equivalente	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
GRH	4,12	5,58	4,72	4,76	0	4,69	4,84	3,25
SST	6,50	5,66	5,26	5,00	0	4,86	4,86	2,00
AM	5,50	5,50	4,78	4,65	0	4,56	4,56	2,00
GIARN	2,50	6,16	4,42	4,43	0	4,21	4,21	3,00

Fonte: Elaboração própria

5.2.5.3. Antiguidade

Conforme a **Tabela 27**, de certa forma, a percepção das ações organizacionais de RS interna é influenciada pela antiguidade.

Podemos observar que as médias atribuídas variam entre $m=3,80$ (média atribuída pela classe cuja antiguidade se situa entre os 11 aos 18 anos ao parâmetro GIARN e que manifesta uma percepção negativa) e $m=5,92$ (média atribuída pela classe cuja antiguidade se situa entre os 26 e 43 anos ao parâmetro SST e que diz respeito a uma percepção positiva).

A classe da amostra cuja antiguidade na organização é maior demonstra uma percepção superior de RS, positiva na generalidade dos parâmetros exceto no parâmetro GIARN, cuja média atribuída não nos permite aferir o seu sentimento. As restantes classes de antiguidade mantêm algum equilíbrio relativamente às médias atribuídas às ações de RS, mas que não nos permite retirar conclusões sobre o seu sentimento.

Tabela 27 - Percepção de RS interna de acordo com a antiguidade organizacional dos respondentes

	Médias atribuídas por classe de antiguidade			
	1 a 10 anos	11 a 18 anos	19 a 25 anos	26 a 43 anos
GRH	4,52	4,57	4,65	5,36
SST	4,58	4,80	4,91	5,92
AM	4,50	4,30	4,33	5,57
GIARN	4,20	3,80	4,66	4,88

Fonte: **LEGENDA:**
GRH – Gestão de recursos humanos;
SST – Saúde e segurança no trabalho;
AM – Adaptação à mudança;
GIARN – Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

Elaboração própria

5.2.5.4. Cargo de coordenação ou chefia

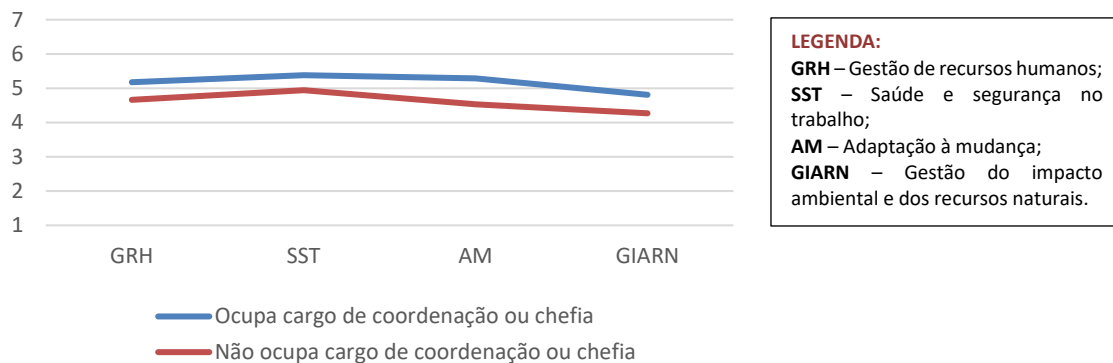
A inferência entre a percepção das ações de RS com a variável “cargo de coordenação ou chefia” presente no **Gráfico 7** mostra-nos que os respondentes que ocupam este tipo de cargo atribuem médias superiores a todos os parâmetros da RS, mostrando uma percepção positiva das ações que se enquadram nos parâmetros GRH ($m=5,17$), SST ($m=5,38$) e AM ($m=5,28$) e manifestando não concordância nem discordância das ações pertencentes a GIARN ($m=4,80$).

Os participantes que não ocupam cargo de coordenação ou chefia atribuem médias ligeiramente inferiores a $m=5,00$, sendo a mais baixa atribuída ao parâmetro GIARN ($m=4,26$) e a mais elevada atribuído ao parâmetro SST ($m=4,94$), não nos permitindo apurar o seu sentimento sobre estas ações.

A análise de perfil mostra-nos que existe coerência e linearidade nas médias atribuídas pelos respondentes e apesar de não existir uma influência que possamos afirmar ser totalmente significativa, o facto de ocuparem cargo de coordenação ou chefia leva os respondentes a terem

uma percepção positiva da generalidade das ações de RS, já os respondentes sem este tipo de cargo demonstram não terem propriamente uma percepção formulada.

Gráfico 7 - Percepção de RS interna de acordo com a ocupação ou não de cargo de coordenação ou chefia



Fonte: Elaboração própria

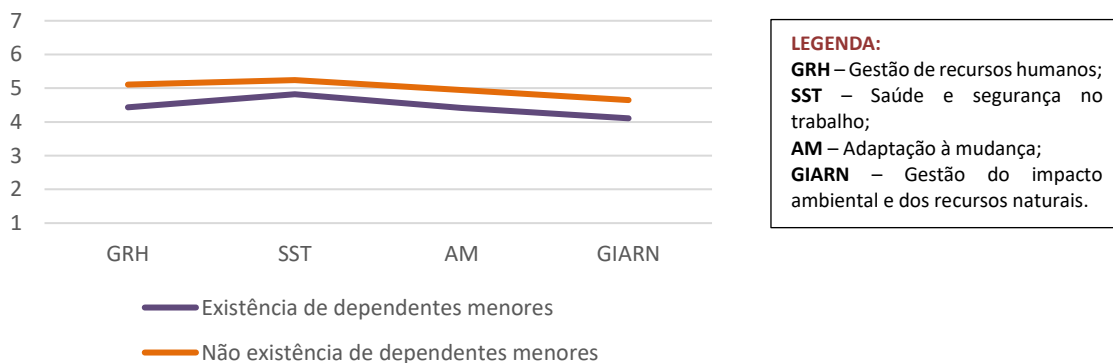
5.2.5.5. Dependentes menores

Na relação das ações de RS interna com a existência de dependentes menores, podemos constatar que as pessoas da amostra que indicam ter menores a seu cargo atribuem médias mais baixas e inconclusivas às ações organizacionais de RS inseridas nos parâmetros onde de mesmas se inserem, comparativamente com aqueles que indicam não ter, conforme **Gráfico 8**.

As médias atribuídas pelos participantes sem dependentes menores às ações de RS são positivas nos parâmetros GRH (m=5,10) e SST (m=5,24) e AM (m=4,95), já o parâmetro GIARN (m=4,64) não nos permite retirar conclusões dos seus sentimentos.

De acordo com a variável “dependentes menores” as médias dos parâmetros de RS interna situam-se entre os pontos 4 e 5 da escala, que como já sabemos 1 representa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

Gráfico 8 - Percepção de RS interna de acordo com a existência ou não de dependentes menores



Fonte: Elaboração própria

5.2.6. Correlação de variáveis

5.2.6.1. Avaliação da percepção sobre a preocupação organizacional com a conciliação, responsabilidade social e comprometimento

Com o objetivo de verificar se existe relação entre a percepção dos respondentes sobre preocupação organizacional em promover a conciliação, a percepção daqueles sobre RS e sentimento de comprometimento, recorreu-se às medidas de associação, que segundo orientação de Maroco (2007, p. 42) “quantificam a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis”, mais concretamente, foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman* (**Tabela 28**), que como indica o mesmo autor “é uma medida de associação não-paramétrica entre duas variáveis pelo menos ordinais” (p. 43) e a mais indicada para variáveis qualitativas (Romeiro, 2017). Foram escolhidas as seguintes variáveis representativas de cada um dos temas mencionados acima: P3_9 “Sinto que existe preocupação em atender às minhas necessidades de conjugação da vida profissional com a vida familiar”, para conciliação; P6_9 “No geral, é socialmente responsável”, para RS; e P7_1 “Ficaria muito feliz em fazer a minha carreira profissional na organização onde trabalho”, para avaliar o comprometimento.

Para analisar a relação da percepção de conciliação e de RS correlacionaram-se as variáveis P3_9 e P6_9 cujo resultado é $r_s=0,376$ e que de acordo com Dancey e Reidy (2005, *cit. in* Filho & Júnior, 2009) evidencia uma fraca correlação.

Relativamente à relação entre a percepção de conciliação e o sentimento de comprometimento, correlacionaram-se as variáveis P3_9 e P7_1 e o resultado do teste de *Spearman* é $r_s=0,342$, mais uma vez, de acordo com os autores acima também representa uma fraca correlação. Esta ainda mais fraca do que a primeira, já que o valor fica mais próximo do zero.

Por último, para verificar a relação entre RS e comprometimento, associou-se a questão P6_9 com a P7_1 e os resultados $r_s=0,314$, voltam a evidenciar uma correlação fraca Dancey e Reidy (2005, *cit. in* Filho & Júnior, 2009).

Em suma, podemos afirmar que não existe relação significativa entre as questões em análise, ou seja, o facto de as pessoas não concordarem nem discordarem que existe preocupação por parte da organização empregadora em atender às suas necessidades de conjugação da vida profissional com a vida familiar, não tem relação expressiva com a percepção positiva de RS nem com o sentimento de comprometimento. E também a percepção positiva de RS não tem relação relevante com o sentimento de comprometimento.

Tabela 28 - Representação do resultado da correlação de *Spearman* para: relação entre conciliação e RS, relação entre conciliação e comprometimento e relação entre RS e comprometimento

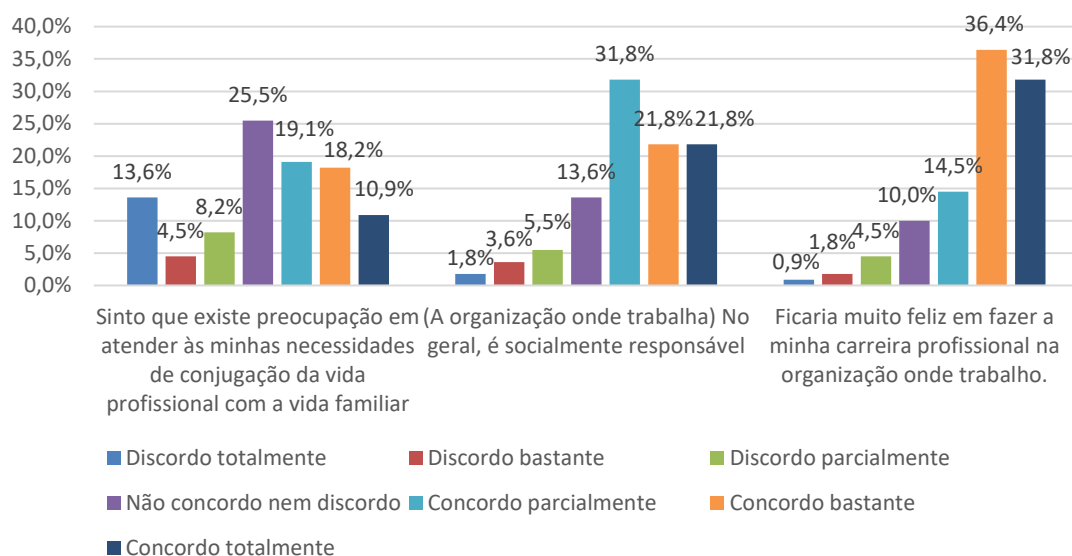
Variáveis	rô de <i>Spearman</i>	P3_9	P6_9	P7_1
P3_9 Sinto que existe preocupação em atender às minhas necessidades de conjugação da vida profissional com a vida familiar.	Coefficiente de correlação	1,000	0,376**	0,342**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000
	N	110	110	110
P6_9 No geral, é socialmente responsável.	Coefficiente de correlação	0,376**	1,000	0,329**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000
	N	110	110	110
P7_1 Ficaria muito feliz em fazer a minha carreira profissional na organização onde trabalho.	Coefficiente de correlação	0,342**	0,329**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	
	N	110	110	110
** A correlação é significativa ao nível de 0,01 (bilateral)				

Fonte: Elaboração própria

Conforme se pode observar no **Gráfico 9** as respostas dos participantes relativamente à percepção de preocupação por parte da CME em atender às suas necessidades de conjugação entre a vida profissional e a vida familiar situam-se essencialmente no ponto 4 da escala, com uma frequência de respostas de 25,5%, que indica que aqueles não concordam nem discordam desta ação organizacional. Já a percepção que têm sobre responsabilidade social organizacional é de concordância parcial, dado que 31,8% dos respondentes, selecionaram o ponto 5 da escala com maior frequência. Também o sentimento de comprometimento afetivo, representado através da felicidade dos respondentes em fazer carreira profissional na CME é de concordância, mas neste caso superior, já que 36,4% das pessoas assinalaram com maior frequência o ponto 6 da escala, indicando que concordam bastante com aquela afirmação.

Em suma, pode afirmar-se que os participantes no estudo não concordam nem discordam que a organização é preocupada em atender às suas necessidades de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, mas consideram que, no geral, é socialmente responsável e manifestam um forte desejo de permanecerem na organização.

Gráfico 9 - Representação percentual do sentimento manifestado relativamente às variáveis em análise



Fonte: Elaboração própria

5.3. Resultados Qualitativos

Como referido anteriormente, foram realizadas três entrevistas, mas contamos com quatro entrevistados, já que, na entrevista direcionada à Vice-Presidente tivemos também a participação e intervenção da sua assessora.

A primeira entrevista foi feita à dirigente da DGP, 49 anos, mulher, com formação de base em Sociologia e outras formações complementares e 8 anos ao serviço da organização; a segunda foi feita à Vice-Presidente, 56 anos, mulher, com formação de base em História e Ciências Sociais, mestrado em Estudos Europeus e 4º ano de mandato e, contou também, com a cooperação da sua assessora, 38 anos, mulher, licenciada em Animação Sociocultural, funcionária da CME desde 2001, portanto 16 anos de instituição; a terceira entrevista foi feita ao dirigente DJD, 58 anos, homem, formação de base em Animação Sociocultural e duas pós-graduações e 36 anos de antiguidade na autarquia.

As entrevistas foram tratadas através da análise de conteúdo (conforme anexo X) e aos entrevistados foi atribuído um código, expresso na tabela abaixo.

Tabela 29 - Codificação dos entrevistados e principais funções na CME

Entrevistado	Código de entrevista	Principais funções na CME
Dirigente DGP	E1	Planeamento, controle e acompanhamento de toda a atividade de RH.
Vice-Presidente	E2	Assumir a Presidência na ausência do Presidente da CME; coordenação do trabalho das equipas que tem sob sua alçada; pelouros de educação e intervenção social, juventude e desporto e relação com as freguesias; ligação à empresa municipal Habévora.

Assessora da Vice-Presidente	E3	Apoio à Vice-Presidência.
Dirigente DJD	E4	Intervenção, apoio e dinamização do movimento associativo desportivo e juvenil; desenvolvimento de projetos com parceiros na área da saúde.

Fonte: Elaboração própria

5.3.1. Análise detalhada das entrevistas

Na categoria **conciliação entre a vida profissional e a vida familiar**, a opinião dos entrevistados relativamente à **importância que deve ser atribuída pela GRH às práticas de conciliação** é que efetivamente lhe deve ser dada relevância, mencionando que, “é fundamental (...) sobretudo hoje em dia (...) numa sociedade com poucas redes de suporte familiar (...)” E2 e que “(...) a CME até o dá” E4. Contudo, apesar da preocupação que têm com estas questões, afirmam que “(...) é uma área que deve evoluir ainda muito (...)” E1, já que “(...) é fulcral ao bom funcionamento de um serviço (...)” E1 e alertam para o facto de que “(...) muitos dos problemas (...) no contexto familiar (...) influenciam a prestação no contexto de trabalho e vice-versa (...)” E4 e que “(...) levam, por ex., ao absentismo (...)” E2.

Quanto à **análise sobre se consideram importante ir além da lei nas práticas de conciliação**, a opinião dos entrevistados é que “(...) a lei por si não resolve” E1, já que “(...) não é suficiente” E2 e que, “(...) as entidades também devem atender às especificidades das pessoas que têm a trabalhar com elas (...)” E1, até porque há a tendência de “(...) quando é a lei por si (...) as pessoas não valorizam muito (...)” E1 e “(...) extra aquilo que é obrigatório (...) acabam por valorizar mais” E1. Não obstante, o entrevistado E4 tem uma posição um bocadinho diferente, alegando que, para resposta a estas questões “(...) temos leis com alguma flexibilidade (...)” e que “(...) há casos em que se justifica ir além da lei e há casos em que não (...) tem a ver com a natureza dos próprios casos.”

Os entrevistados enumeram uma série de **medidas promovidas pela CME no sentido de facilitar a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar**, nomeadamente: que o Executivo não aderiu ao aumento de horário de trabalho proposto pelo Governo, considerando que “(...) era importante continuar com as 35h (...) porque (...) isto ia ter impacto direto sobre as famílias” E2; que tal como a lei exige, tentam ajustar-se “(...) horários de trabalho em função das necessidades dos trabalhadores e das necessidades do serviço (...)” E1; que “há algumas pessoas que podem fazer jornada contínua (...)” E2; e que existem “(...) plataformas de horários que as pessoas podem adaptar em função daquilo que são as suas exigências familiares (...)” E2, havendo a “(...) possibilidade de as pessoas terem uma plataforma fixa e (...) plataformas móveis de horários de trabalho que permitem gerir tempos (...)” E4. Foi referido que existe “(...) facilidade (...) que qualquer trabalhador possa (...) ausentar-se (...) para apoio (...) familiar” E4 e

foram apontadas iniciativas na área da saúde e segurança no trabalho pelos entrevistados E1, E2 e E4, que consideram que, para além de “(...) dar uma ajuda ao trabalhador e ao seu bem-estar cá dentro [da organização](...) acaba por, se calhar, minimizar alguns problemas (...) ao nível da sua vida pessoal (...)” E1. Para além disso, promovem “(...) programas de ocupação dos tempos livres para férias (...) onde os filhos dos (...) trabalhadores obviamente estão enquadrados (...)” E2 e como afirmam os entrevistados E2 e E4, ainda existe abertura da organização para receber os filhos dos trabalhadores quando há necessidade de os levarem para o local de trabalho – “(...) há dias que os trabalhadores precisam de trazer os filhos e nós não nos importamos nada com isso (...)” E2, “(...) encontramos sempre um espaço onde eles fiquem (...) a fazer uma coisa qualquer (...)” E4.

Questionados sobre o que esteve na **base da criação destas medidas**, foi apontada uma “(...) necessidade (...)” E1 derivada da identificação de “problemas causados pela sobrecarga do trabalho (...)” E4. E quanto aos seus **destinatários**, afirmam que são “todos [os trabalhadores]” E1, E2 e E4. Referindo E2 que existe até um **incentivo à sua participação do homem na vida familiar**, quando afirma que “(...) temos aqui (...) homens, que também têm as tais plataformas (...) e (...) com jornada contínua (...) para apoio à família” E2.

No tocante à **posição das chefias relativamente a estas medidas**, E1 refere que “(...) às vezes há dirigentes que não são muito de facilitar este tipo de situações (...)” e por isso, “as criações destas estruturas, normalmente, não são pacíficas (...)”, dando como exemplo o caso do gabinete de apoio ao trabalhador, mas depois de “(...) perceberam que também (...) ajudava os trabalhadores no seu próprio local de trabalho” passam a apoiar. Ainda relativamente a esta questão, E4 aponta para o bom senso e dá como exemplo a corrida de S. Silvestre que era feita pela CME e que não dava o direito de os trabalhadores da DJD o passarem em família já que tinham de trabalhar, pelo que foi proposto à organização deixar de a fazer - “(...) todos os trabalhadores tinham direito de passar o S. Silvestre em família menos os nossos que estavam ao serviço (...) chegamos à conclusão que (...) não justifica este sacrifício para o impacto que isto tem nas famílias (...)” E4.

O **controle de assiduidade dos trabalhadores da CME**, é feito através de um relógio de ponto que existe “(...) em vários edifícios, não (...) ainda em toda a Câmara porque os Serviços estão em edifícios muito dispersos” E1, onde se fazem “(...) os registos de entrada, os registos de saída (...)” E4 e no final da semana, cada “(...) trabalhador tem que ter as 35h semanais (...)” E4. Como vantagem a este sistema, E1 aponta o facto de ser um meio de auxílio aos RH, afirmando que “(...) muitas das vezes, são os registos que (...) ajudam, nos RH, a retificar situações (...)” e “quando há acidentes (...) ajuda muitas vezes a tirar dúvidas (...)”. Já o ponto de vista de E4, é que o relógio de ponto “não constitui uma mais-valia para a organização”,

nomeadamente, porque “(...) nem todos os Serviços da Câmara têm relógio de ponto, o que cria uma situação desigual (...)” e porque “não mede produtividade, não mede qualidade de trabalho (...)”, para além de que, existem situações que “(...) saem fora do controle do relógio de ponto (...)” e dá como exemplo os trabalhos que são permanentemente no exterior. Questionados sobre se existe alguma flexibilidade do sistema ou se é completamente cego, E1 e E4 dizem que as faltas de tempo são enviadas por *email* para poderem ser justificadas junto das chefias, portanto, diz E1 “(...) não é uma coisa que seja mesmo rígida.”

Relativamente à **categoria RS**, questionámos os entrevistados sobre **a importância que no sentido da responsabilidade social organizacional (RSO) se deve dar à GRH**, respondendo E1 que é “(...) um tema muito atual e (...) que (...) valoriza do ponto de vista da imagem e da marca.” Manifestam os entrevistados que, “(...) em primeiro lugar estão (...) os trabalhadores da CME (...)” E2 e as suas práticas internas são “(...) para melhorar a qualidade de vida (...)” E1 e também que, “(...) a RS (...) é importante para a coesão do grupo” E4. E1 fala ainda, da importância de “(...) nos fóruns próprios, (...) comunicar (...) as (...) boas práticas (...) para outras Câmaras, (...) porque (...) pode levar a que eles próprios, criem outras condições para os seus trabalhadores terem uma vida melhor dentro da organização.”

Interrogados sobre **como classificam o ambiente de trabalho na CME**, apenas a E2 foi clara e disse que podem não estar todos contentes, mas que existe preocupação com “(...) a aproximação às pessoas, a transparência (...)” e que “(...) existem vários ambientes porque (...) estamos a falar de um universo (...) diferente (...)” onde há “(...) serviços (...) que têm uma pressão muito maior (...)”.

No tocante à **informação aos trabalhadores relativamente às tarefas, procedimentos e respetivos direitos e deveres**, os entrevistados afirmam que “existe preocupação” E2 em prestar estas informações e que a mesma é difundida através de “(...) vários veículos” E1, nomeadamente, “(...) a intranet dos RH, onde metemos (...) toda essa matéria” E1, a nota informativa sobre direitos e deveres e alterações às leis que é entregue “(...) junto com os recibos de vencimento” E1 e E3, a existência de “(...) *placards* nos vários locais de trabalho para que sejam afixadas essas informações” E1, “(...) o SIADAP (...) e o Mapa de Pessoal (...)” E4 que definem objetivos e competências e informam cada trabalhador sobre o que deles é esperado e depois, há ainda reuniões com “(...) os sindicatos” E4, reuniões “(...) de monitorização, onde se verifica se as coisas estão a ser cumpridas (...)” E4 e reuniões com “o Presidente (...) numa questão (...) de prestação de contas (...)” E4. Além disso, “sempre que há pré-avisos de greve e manifestações (...) todos são informados para poderem participar” E3.

De acordo com as informações prestadas pelos entrevistados, **a comunicação entre gestão e restantes trabalhadores** “(...) de certa forma é boa (...)” E1, parece haver abertura, já que

aqueles afirmam que se realizam “(...) reuniões com o Presidente, o vereador do pelouro e os trabalhadores (...) para os ouvir (...)” E2 sobre, por exemplo, “(...) o que é que em termos de condições de trabalho precisa de ser melhorado” E3. Também se realizam reuniões de Serviço, afirmando E4 que, no Serviço que chefia “(...) pelo menos uma vez por mês, tenho uma reunião de Serviço (...) para fazer o ponto de situação”. E2 referiu ainda, que se procurou “(...) criar canais de comunicação para que as pessoas sentissem que podiam estar à vontade para colocar os seus problemas e ao mesmo tempo, criar essa cultura nas chefias (...)”.

No que respeita à perspectiva de **igualdade relativamente a homens e mulheres quanto às oportunidades que lhes são dadas**, os entrevistados declaram que “aqui não há (...) discriminação (...)” E1, “(...) há igualdade” E2 e E3, na “(...) Câmara não há diferenciação no género (...)” E2 e dão como exemplos: a igualdade de remuneração “(...) um técnico superior ou uma técnica superior, eles têm (...) a mesma remuneração, (...) ou noutra carreira qualquer (...)” E1; o facto de não haver “(...) na carreira, nenhuma diferenciação para homens ou mulheres” E4; e que “(...) as oportunidades são dadas de igual forma, depois cada um decide (...) aceitar ou não” E3. Contudo, E1 manifesta que nesta realidade, apesar do aumento das mulheres dirigentes, ainda são minoria.

Quanto à influência da maternidade, constata-se através das afirmações de E1 e E2 que não tem influência nem em termos de contratação, nem no que quer que seja.

Como **benefícios de uma atitude organizacional socialmente responsável em promover a conciliação**, os entrevistados alegam que “(...) a organização acaba por ser mais competitiva” E1, consegue reter “(...) as pessoas (...) e talentos (...)” E1 e leva à “(...) motivação e alinhamento” dos trabalhadores E2.

Quanto ao **foco de atuação socialmente responsável da CME (interno ou externo)**, E1 refere “(...) estar dividido”, E2 diz que “em primeiro lugar é interno” e E4 expõe que existe dificuldade ao nível externo já que “confunde-se com a natureza da sua própria ação de âmbito.”

Questionados sobre que **outras práticas de RSO que a CME promove** e que considerassem importante referir, E1 disse que fazem alguns “(...) eventos (...) ao longo do ano (...) para os trabalhadores, mas também para as suas famílias (...) para promover o convívio”, nomeadamente “(...) passeios a várias localidades (...) atividades de responsabilidade para com a família que temos cá dentro” e acrescenta E4 “todos os anos fazemos um ou dois jantares (...) ou (...) almoços”; E2 manifestou que envolvem os trabalhadores “(...) na organização, no processo de decisão”, que têm “(...) intervenção direta no terreno e (...) com outros parceiros (...) criando unidades de rede (...) de resposta efetiva a problemas que existem na nossa comunidade” e que têm “(...) todo um trabalho exterior com outras organizações, sobretudo as do 3.º setor (...)”; e E4 enumera uma série de “eventos de solidariedade com determinadas

associações (...)", nomeadamente, Desafio pela Saúde, *Bike Évora* e Meia Maratona, em que as angariações ou parte das receitas revestem para associações como Pão e Paz, APPACDM e CERCI DIANA.

Todos os entrevistados dizem não ter dúvidas que na CME existe **respeito pelos direitos humanos** e que **a conduta da organização** se rege pelos valores "(...) da imparcialidade, da justiça (...)" E1, da "(...) transparência" E3, do "(...) respeito pela diferença (...)" E4 e da garantia "(...) que (...) os direitos laborais são defendidos (...) e ainda (...) os direitos individuais de cada um (...)" E2. E que, apesar de não existir "(...) nenhum documento que se diga assim, é uma carta onde estão formalizados todos os nossos valores, (...) sabemos que há princípios que balizam as nossas atuações" E1. Esta conduta "(...) depende muito da equipa do Executivo (...) as diversas sensibilidades (...)" E2 e "a própria legislação regula por que valores e qual a orientação que uma autarquia deve ter (...)" E3.

Neste momento a CME **não tem qualquer tipo de certificação**, mas "(...) já ganhou um prémio de organização familiarmente responsável (...)" E1 e como diz E4 "(...) agora (...) não estamos (...) mas já estivemos no sistema de qualidade (...)".

A opinião dos entrevistados sobre se existe preocupação no **cumprimento de promessas por parte da gestão** é que, "(...) quando nós dizemos que vamos tentar fazer, a seguir damos contas, (...) temos que estar nisto de forma muito séria (...)" E2 e por isso, E4 diz acreditar "(...) que exista preocupação." Porém, existem questões que não estão ao seu alcance, tais como "(...) as questões relativamente à progressão na carreira que nós não conseguimos desbloquear e até mesmo à contratação (...)" E2, na questão da "(...) mobilidade há uns que (...) não estão naquelas condições que foram definidas, mas (...) estamos limitados por questões que decorram da Lei, do orçamento (...)" E3 e "(...) o próprio executivo não pode propor (...) o aumento de vencimentos ou o descongelamento das carreiras" E4. Posto isto, "(...) há situações em que é fácil e é possível, há situações onde não será tão fácil ou possível (...)" E4, mas deve sempre haver "(...) um compromisso entre o discurso e a prática" E4.

Solicitado que dessem a sua opinião sobre o **comprometimento organizacional dos trabalhadores**, E1, E2 e E4 percebem que as pessoas e as equipas, no geral, estão "comprometidas".

5.4. Discussão de Resultados

Perante um cenário de mudança ao nível da família, do emprego e de maiores exigências económicas, pretendeu-se com este trabalho **analisar se uma autarquia do Alentejo considera as questões da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar nas suas práticas de**

responsabilidade social interna e, para tal, foi desenvolvido um estudo de caso de cariz exploratório. Foram traçados objetivos de âmbito mais específicos para chegarmos à resposta deste objetivo central.

Em primeiro lugar, foi importante **identificar e enquadrar medidas de conciliação que fazem parte da realidade da autarquia e analisar a perceção dos trabalhadores sobre as mesmas**. Para tal, recorreu-se a três dos grupos de questões do questionário pertencentes ao bloco dedicado a este tema.

Apesar de os entrevistados reconhecerem a importância das organizações terem medidas/práticas de conciliação que vão além da lei, por permitirem atender às especificidades das pessoas que têm a trabalhar com elas e porque os trabalhadores tendem a valorizá-las mais, uma análise aos resultados do questionário no grupo de questões dicotómicas que visa identificar e enquadrar as medidas de conciliação promovidas na CME, estrategicamente construído integrando medidas legais e medidas voluntárias ou filantrópicas como denomina Carroll (1979) – análise categorizada no anexo V –, permite-nos observar que as mais praticadas ou mais percecionadas como fazendo parte da realidade da autarquia são de foro legal, com uma média de frequência de resposta afirmativa às questões que o compõem de 67,5%. Na realidade, este resultado já era expectável e vai ao encontro dos resultados obtidos no estudo de Charraz (2017), que designa de políticas formais as medidas previstas na legislação laboral e alega que embora seja conhecida a importância de medidas voluntárias, ainda existe alguma reticência por parte das organizações à sua implementação.

Sobre o facto de as medidas legais apresentadas fazerem ou não parte da realidade da CME, os resultados mostram-nos que apenas 5,8% dos respondentes disseram que aquelas não fazem da realidade da autarquia, uma taxa insignificante, que nos leva a perceber que há uma forte responsabilidade por parte da organização em cumprir os requisitos legais neste sentido, tornando-se importante referir que, de acordo com Carroll (1979; 1991), este é um dos princípios que integra a RSO.

Por outro lado, os respondentes evidenciam uma taxa de desconhecimento relativamente às medidas legais de 26,7%, o que tem alguma significância, visto que os entrevistados referiram que existe preocupação por parte da organização em prestar informação aos trabalhadores sobre os seus direitos e deveres. Indicaram que para transmitir esta informação, se costuma anexar aos recibos de vencimento uma nota informativa sobre algumas destas questões, nomeadamente, quando existem alterações legislativas, para além disso, referiram que existem outros canais de difusão das mesmas, tais como *intranet*, *placards* afixados nos Serviços, entre outros, o que nos pode levar a deduzir que existe alguma falta de atenção por parte das pessoas relativamente à informação que lhes é prestada ou até alguma despreocupação em procurarem

saber mais sobre os seus direitos. Uma das medidas legais mais desconhecidas pelos respondentes é a possibilidade de falta para assistência a neto, com 65,5% de frequência de respostas “não sei/não se aplica”.

Relativamente às medidas voluntárias, foi-lhes atribuída uma frequência média de 26,6% como fazendo parte da realidade da CME, uma frequência média negativa de 38,7% e uma frequência média de 34,7% de desconhecimento ou não aplicação ao caso. Mais uma vez, a taxa de desconhecimento é significativa e apesar dos valores negativos serem superiores aos positivos e poderem induzir a uma certa despreocupação do município neste sentido, as entrevistas permitiram-nos apurar que existem algumas medidas organizacionais voluntárias que são muito importantes nesta promoção da conciliação, nomeadamente: o facto de não se ter aderido ao aumento do horário de trabalho proposto pelo Governo mantendo-se as 35h semanais para que os trabalhadores possam ter mais tempo para a família; a possibilidade de os trabalhadores poderem auferir gratuitamente de serviços na área da saúde e segurança no trabalho, onde podem ser acompanhados por um médico de trabalho e outro de clínica geral, enfermeiro, psicólogo clínico e assistente social, com quem podem realizar consultas, exames e aconselhamentos; o facto dos pais e mães trabalhadores(as) poderem levar os filhos para o local de trabalho sempre que haja essa necessidade e também a existência de um projeto para a criação de um espaço de amamentação na Sede da autarquia.

Das medidas de cariz voluntário mencionadas no questionário, os entrevistados assinalaram com maior frequência como fazendo parte da realidade da autarquia a atribuição de subsídios de apoio aos filhos dos(as) trabalhadores(as) e a promoção de atividades de ocupação dos tempos livres nos períodos de férias escolares para os seus filhos, ambas com uma frequência de 40,0%. Estas afirmações vão ao encontro do que nos foi dito pelos entrevistados, que através dos serviços sociais são dados alguns apoios aos filhos dos trabalhadores, nomeadamente, a crianças no pré-escolar e apoio na aquisição de livros, e também referenciaram a existência de programas de ocupação de tempos livres em todas as pausas letivas, em que os filhos dos trabalhadores podem participar.

Para além da orientação legal e voluntária, tanto o grupo de questões dicotómicas como o de escala integram medidas que se enquadram nas modalidades adaptadas de Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006), que classificam como importantes à promoção da conciliação: 1) Serviços de cuidados e apoio a dependentes, 2) Ausências ao trabalho para assistência à família, 3) Incentivo à participação do pai na vida familiar e 4) Flexibilização do tempo e das formas de trabalho; contudo, as entrevistas permitiram-nos identificar uma nova modalidade: 5) Acordos de suporte, que é sugerida por Poelmans, Odle-Dusseau e Beham (2008) como uma política de GRH que, apesar de não ter influência direta na conciliação acaba por contribuir para a mesma,

já que permite uma melhoria da qualidade do trabalho e bem-estar do trabalhador, o que irá ter um impacto positivo na vida familiar. A esta modalidade, pertencem as medidas desenvolvidas no âmbito da saúde e segurança no trabalho indicadas *supra*.

Para avaliar o sentimento dos respondentes sobre as medidas de conciliação ou ações desenvolvidas pela CME neste sentido e tendo em conta o acesso que lhes têm, analisámos os resultados do grupo de questões de escala, em que a possibilidade de resposta 1 representa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente” e, numa análise geral, de acordo com o valor médio das respostas ($m=4,63$) os respondentes indicam não concordar nem discordar daquelas. Também indicam não concordar nem discordar da afirmação “Sinto que existe preocupação em atender às minhas necessidades de conjugação da vida profissional com a vida familiar”, com $m=4,30$. Uma possível justificação para esta perceção tem a ver com o facto de haver uma grande taxa de desconhecimento relativamente a algumas medidas promovidas pela autarquia como vimos atrás, que por sua vez, pode estar ancorada ao facto daquela não ter uma política estruturada e formalmente assumida em documentos internos respeitante à conciliação.

Numa análise individual às afirmações que constituem o grupo, os respondentes consideram que a ação organizacional de possibilitar, sempre que possível, a marcação de férias em períodos flexíveis para atender às necessidades familiares é a mais desenvolvida ou mais acessível, cotando-a com $m=6,00$, que representa “concordo bastante”. Visto que uma grande percentagem de respondentes indicou ter dependentes a seu cargo, serem pessoas casadas e terem agregados familiares compostos por mais do que um elemento, o facto de poderem marcar férias com alguma flexibilidade – sendo esta uma medida organizacional de âmbito voluntário –, pode ser um fator determinante para atender não só a necessidades (como é o caso dos períodos de férias escolares) como para permitir que o gozo deste período seja coincidente com as férias de outros membros dos seus agregados familiares (por ex., marido, pais, irmãos, etc.), proporcionando-lhes bons momentos de lazer e convívio familiar, cumprindo-se desta forma o disposto no art. 237.º, n.º 4 do Código do Trabalho (CT), que alude que para além de outros aspetos as férias visam a disponibilidade pessoal, a integração na vida familiar e a participação social e cultural.

Inversamente, a ação cuja perceção é inferior, é a possibilidade de desempenhar funções a partir de casa, por ex., teletrabalho, com $m=3,12$, que representa “discordo parcialmente”.

Cabe aqui, fazermos uma análise à perceção das ações integradas nas quatro modalidades de conciliação (conforme anexo VII). Verificamos que os respondentes têm maior perceção da modalidade 3) Incentivo à participação do pai na vida familiar, porém, torna-se relevante frisar que a mesma é composta por apenas uma questão – “Facilita-se que os trabalhadores homens gozem de licença parental partilhada” – cuja média das respostas é 5,79, que representa

concordância parcial e, por isso, pode não ser tão consistente como as modalidades compostas por mais ações. A percepção dos trabalhadores vai ao encontro do apurado nas entrevistas, já que os entrevistados indicaram que nesta matéria são dadas as mesmas oportunidades tanto a homens como a mulheres. Para além de promover a conciliação, esta modalidade promove também a igualdade de género e, contrariamente, ao que acontece ainda em muitas organizações, como indicam Guerreiro e Pereira (2006), nesta autarquia os homens veem os seus direitos de participação na vida familiar reconhecidos.

Os respondentes indicam não concordar nem discordar da modalidade 2) Ausências ao trabalho para assistência à família e 4) Flexibilização do tempo e das formas de trabalho e manifestam um sentimento negativo, de discordância parcial relativamente à modalidade 1) Serviços de cuidados e apoio a dependentes. Esta última situação pode dever-se ao facto de no questionário haver apenas uma questão que a representa e ser demasiado abrangente, porque como indicado pelos entrevistados, a CME tem práticas que reforçam esta modalidade, nomeadamente os programas de ocupação de tempos livres acima referidos.

Por último, tentou perceber-se se as práticas organizacionais promotoras de conciliação são adequadas às necessidades dos trabalhadores, ao que 85,5% dos respondentes (94 pessoas) indicaram que são adequadas e apenas 14,5% (16 pessoas) referiram não se adequar. Das dezasseis pessoas que indicaram que as práticas promovidas pela CME não são adequadas às suas necessidades, dez eram do sexo feminino e seis do sexo masculino.

Nota-se alguma contradição ou falta de coerência na opinião dos respondentes relativamente ao sentimento de conciliação e adequação das medidas às necessidades porque, por um lado, não concordam nem discordam que a organização se preocupa em promover a conciliação mas, por outro lado, referem que as práticas que desenvolve se adequam às suas necessidades e isto pode levar a autarquia a subentender que os trabalhadores estão satisfeitos com as práticas organizacionais neste sentido e que não necessita de inovar mais e criar outras medidas voluntárias. Para que estas medidas funcionem mais adequadamente seria importante que a organização fizesse um levantamento de necessidades, mas que os trabalhadores se consciencializassem que as devem expor verdadeiramente, porque só assim se pode tomar uma atitude de agir constantemente no sentido de resolver as dificuldades sentidas por homens e mulheres que constituem a organização. Para além disso, deve haver uma monitorização e avaliação destas práticas.

Solicitámos a quem respondesse que as práticas não se adequavam, que fizesse sugestões à organização neste sentido, mas apenas sete pessoas o fizeram, três das quais tendo sugerido horários flexíveis, mas tanto as entrevistas como os questionários permitiram-nos apurar que efetivamente existe esta prática.

Foi sugerido, também, um aumento dos salários e promoção das carreiras. De acordo com os entrevistados, é do conhecimento do Executivo que os trabalhadores gostariam de ver cumpridas estas duas últimas sugestões, mas justificam que são assuntos que não estão diretamente dependentes da CME, dependem da Lei, do Estado.

Os respondentes sugeriram, ainda, outras medidas relacionadas com o tempo e formas de trabalho, um sistema de avaliação de desempenho que contemple necessidades familiares, conhecimento da situação familiar dos trabalhadores por parte dos RH, respeito pelos direitos de assistência à família e a criação de uma creche da CME.

Em seguida, pretendeu-se **analisar práticas organizacionais de responsabilidade social e a percepção dos trabalhadores sobre as mesmas**. Neste sentido recorreu-se a dois grupos de questões inseridas no bloco do questionário referente ao tema.

Apesar deste estudo incidir sobre a dimensão interna da RS, o grupo de questões dicotómicas integra práticas socialmente responsáveis que dizem respeito a esta dimensão e práticas socialmente responsáveis que dizem respeito à dimensão externa em conformidade com o Livro Verde da CE (2001) – análise categorizada no anexo VI –, com a finalidade de identificar as práticas mais percecionadas como fazendo parte da realidade da CME.

Os resultados mostram-nos que a percepção dos respondentes sobre a atuação socialmente responsável da CME é maior ao nível externo, com uma frequência média às práticas que compõem esta dimensão de 79,1% positiva e 20,9% negativa. Não obstante, os respondentes também manifestam uma forte percepção de RS interna, atribuindo às práticas que compõem esta dimensão um valor médio de frequência positivo de 65,6%.

A maior percepção de RS ao nível externo pode estar relacionada com a própria natureza de atuação e conduta da administração pública, que prevê, de acordo com o Decreto-Lei n.º 4/2015 de 07 de janeiro, uma forte orientação e preocupação com o interesse público. Ainda que não vá totalmente ao encontro da percepção dos respondentes, a opinião dos entrevistados é que, de certa forma, a RS ao nível externo já está salvaguardada pelo âmbito de atuação da autarquia, por se tratar de um organismo de governação e, por isso, se privilegia uma atuação ao nível interno. Verdade é, que houve também quem dissesse que se privilegiam as duas dimensões.

Numa análise individual às práticas da dimensão externa, o respeito pelos direitos humanos apresenta a maior taxa de respostas afirmativas pelo facto de fazer parte da realidade da autarquia, nomeadamente 92,7%, ainda que as outras duas questões também apresentem valores positivos bastante elevados. Também os entrevistados afirmaram com bastante confiança que não duvidam que em todas as suas práticas a CME respeita os direitos humanos.

Relativamente à dimensão interna, observamos que a prática indicada com maior frequência como fazendo parte da realidade da CME é a promoção da empregabilidade e manutenção dos postos de trabalho, concretamente com 80,0% e, aquela que é percecionada como menos praticada ou que mais pessoas consideram que não faz parte da realidade da autarquia é a promoção da comunicação aberta entre gestão e restantes trabalhadores, com uma frequência negativa de 43,6%. A primeira medida, nomeadamente o facto de a autarquia promover a manutenção dos postos de trabalho é de facto visível se observarmos que a maioria dos respondentes detém com a organização um contrato de trabalho sem termo, o que lhes pode possibilitar não só estabilidade ao nível profissional e financeiro, como também alguma estabilidade ao nível familiar. Já a segunda vem contradizer, de certa forma, aquilo que nos foi indicado nas entrevistas a este respeito. Os entrevistados referiram que se fazem reuniões periódicas do Executivo com os trabalhadores com a finalidade de os ouvir e se tentar perceber o que precisa de ser melhorado; que se prestam contas; que é permitido aos trabalhadores falar diretamente com alguém do Executivo quando precisem de expor algum assunto e, ainda, que em alguns Serviços se fazem reuniões de equipa e chefia para “afinar questões e para fazer o ponto de situação”. Para além da importância de haver esta abertura e se criarem estes canais de comunicação, tal como a literatura sugere, é também importante incutir esta cultura na organização, ainda mais numa organização tão hierarquizada como esta, devendo os trabalhadores perceber que é importante envolverem-se e comunicarem sem reservas, bem como promover junto das chefias esta abertura.

Para além das práticas identificadas através dos questionários, as entrevistas e o Balanço Social de 2016 permitiram-nos identificar outras referentes às duas dimensões. Ao nível interno, a organização desenvolve uma série de atividades de lazer e convívio para os trabalhadores e suas famílias, nomeadamente, passeios a outras localidades, almoços e jantares, para além de haver uma preocupação em envolver os trabalhadores com a organização, nos processos de decisão, tal como nos foi indicado pelos entrevistados. O Balanço Social mostra-nos que com vista ao aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores a CME desenvolve ações de formação, conforme necessidades observadas. Importante referir que a necessidade de formação é transversal a todas as categorias profissionais, cumprindo a autarquia este requisito. Para além disso, a CME tem protocolos com entidades reguladoras de grupos específicos de pessoas com a finalidade de promover a reinserção profissional destas e tem também protocolos com instituições de ensino com o objetivo de integrar jovens em estágios curriculares/formação em contexto de trabalho. Além de que, o Balanço Social mostra-nos que a taxa de dirigentes femininos tem vindo a aumentar, representando um indicador de promoção de igualdade de

género relativamente às oportunidades que são dadas, conforme alude a CE (2001) que deve acontecer nas práticas de GRH socialmente responsáveis.

Os entrevistados dizem que ao nível externo, e através de uma rede social, têm equipas que trabalham no sentido de dar resposta a problemas da comunidade, tais como: saúde mental, minorias étnicas, sem-abrigo e envelhecimento; desenvolvem uma série de eventos, nomeadamente de cariz desportivo, cujas receitas ou parte destas revertem em apoio de instituições sociais da cidade e participam em alguns projetos das mesmas. Estes princípios também fazem parte das indicações da CE (2001), que alude para que ao nível da RS externa haja um envolvimento com a população.

Para aferir o sentimento dos trabalhadores relativamente às ações de RS da CME na sua dimensão interna utilizamos o grupo de questões de escala, em que 1 representa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente” e os resultados mostram-nos que os respondentes não concordam nem discordam das ações apresentadas, com um valor médio de 4,76. No entanto, questionados sobre se “no geral, [a organização] é socialmente responsável”, concordam parcialmente que sim, atribuindo-lhe uma média de 5,23.

Este grupo é composto por ações que se integram nos quatro parâmetros que dizem respeito à RS interna retirados do Livro Verde da CE (2001): 1) Gestão de recursos humanos, 2) Saúde e segurança no trabalho, 3) Adaptação à mudança e 4) Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais – anexo VIII.

Numa análise categorizada, podemos observar que à exceção do parâmetro 2), cujo valor médio de é de 5,03 que representa um sentimento positivo de concordância parcial com as ações neste âmbito, os restantes parâmetros têm valores médios que manifestam uma perceção de não concordância nem discordância por parte dos respondentes relativamente às ações da autarquia naqueles campos. É compreensível o destaque dado ao parâmetro 2) Saúde e segurança no trabalho porque, tal como pudemos apurar nas entrevistas, é clara a preocupação do município neste sentido e que vai muito além do cumprimento de normas e procedimentos legais. O Balanço Social de 2016 também nos comprova as iniciativas neste âmbito e o facto da organização investir fortemente nestas questões com a finalidade de aumentar o bem-estar dos seus trabalhadores.

De acordo com o quadro de RS indicado por Carroll (1979), que prevê o cumprimento de responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas ou voluntárias, verificamos que efetivamente as últimas três são cumpridas, ainda que com perceções mais moderadas em alguns campos. Relativamente às responsabilidades económicas, com a finalidade de maximização dos lucros não podemos pronunciar-nos, já que esta questão não foi alvo de análise. Podemos, sim, referir que os respondentes não concordam nem discordam que a

autarquia se preocupa em fazer alguns investimentos monetários em causas de RS, já que à afirmação “Atribuí tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social” atribuíram uma média de 4,51. Esta situação pode estar relacionada com o contexto de crise pelo qual todas as organizações passaram e por estarem dependentes de orçamentos que não lhes permitem maiores investimentos nestas causas.

Com o interesse de **verificar se características individuais, profissionais e familiares têm influência na percepção destas práticas organizacionais** tendo por base o sentimento de acesso às mesmas, elaborámos tabelas e gráficos de perfil onde cruzámos variáveis de caracterização com as modalidades de conciliação e com os parâmetros de RS interna.

Existem fatores que podem ser cruciais na afetação do sentimento ou percepção das ações de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar que são promovidas pelas organizações, nomeadamente, determinadas características individuais e familiares dos indivíduos, tais como: idade, género e a existência de dependentes (neste último caso considerou-se apenas a existência de dependentes menores, já que o número de respondentes que indicaram ter dependentes idosos e/ou com deficiência ou doença crónica é bastante reduzido e por isso não traria representatividade); bem como determinadas características profissionais: categoria profissional e o desempenho de cargo de coordenação ou chefia.

Estudos demonstram que a idade é suscetível de influenciar as necessidades dos trabalhadores em matéria de conciliação (Dulk & Peper, 2007; Silva, 2012). Na procura de evidências de que a percepção das ações organizacionais de conciliação é influenciada pela idade dos respondentes, fez-se uma análise de inferências entre estas variáveis, cujos resultados nos comprovam que existe alguma influência nesta relação, tendendo a existir uma percepção superior à medida que a idade dos respondentes aumenta.

Os respondentes com idade mais avançada (> 60 anos) têm uma percepção superior e de concordância relativamente a todas as ações que integram as modalidades 1) Serviços de cuidados e apoio a dependentes (m=5,00), 2) Ausências ao trabalho para assistência à família (m=5,33), 3) Incentivo à participação do pai na vida familiar (m=6,22) e 4) Flexibilização do tempo e das formas de trabalho (m=5,72). Os respondentes que se inserem nas restantes classes de idades manifestam percepções bastante equitativas entre eles, percecionando como negativa a modalidade 1), não manifestando um sentimento perceptível sobre as modalidades 2) e 4) e percecionado como positiva a modalidade 3). É comum a todas as classes de idades terem percepções mais elevadas sobre 3) Incentivo à participação do pai na vida familiar e mais baixas sobre 1) Serviços de cuidados e apoio a dependentes.

Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) afirmam que o problema da conciliação não é uma questão exclusivamente feminina. Partindo deste pressuposto, quisemos analisar se existem ou não diferenças nas percepções sobre as ações de conciliação de acordo com a variável género.

A avaliação do perfil mostra-nos que apesar das médias atribuídas pelos homens serem ligeiramente superiores, não existe relação estatisticamente significativa nesta análise, já que existe bastante equilíbrio entre as percepções dos respondentes de ambos os sexos. Esta situação pode estar associada ao facto de serem dadas as mesmas oportunidades a todos, não havendo distinção entre homens e mulheres no acesso a determinadas medidas promotoras de conciliação, tal como nos foi indicado pelos entrevistados que acontecia na autarquia.

O que as mulheres percecionam como positivo e como negativo é percecionado pelos homens da mesma forma, e até mesmo as ações onde não é possível aferir o sentimento daquelas também não é possível aferir o sentimento daqueles. As modalidades em destaque são: pela positiva – o 3) Incentivo à participação do pai na vida familiar (feminino: m=5,70; masculino: m=5,86); e pela negativa – os 1) Serviços de cuidados e apoio a dependentes (feminino: m=3,25; masculino: m=3,84).

Poelmans, Odle-Dusseau e Beham (2009) reconhecem que trabalhadores com filhos necessitam de apoio da empresa no que se refere à conciliação e, por isso, analisámos se existe relação entre a existência de dependentes menores e a percepção das ações de conciliação. Os resultados da inferência entre estas variáveis mostram-nos que apesar das pessoas sem menores a seu cargo atribuírem médias ligeiramente superiores às modalidades em análise, não se verificam evidências que esta condição influencie a sua percepção acerca das ações de conciliação promovidas pela CME, uma vez que não existe grande discrepância entre as médias atribuídas por uns e outros. Em ambos os casos, os respondentes manifestaram uma percepção negativa sobre ações que se enquadram na modalidade 1) Serviços de cuidados e apoio a dependentes; não são claros na sua percepção sobre 2) Ausências au trabalho para assistência à família e 4) Flexibilização do tempo e das formas de trabalho; e têm uma percepção positiva da modalidade 3) Incentivo à participação do pai na vida familiar. Na última modalidade, contrariamente ao que aconteceu com as restantes, foram os respondentes com menores a cargo que lhe atribuíram uma média mais elevada, manifestando um sentimento de acesso superior, talvez por serem estas pessoas que mais usufruem desta modalidade.

Dulk e Peper (2007) indicam que por vezes os trabalhadores não utilizam certas políticas de conciliação por medo das suas consequências ao nível da carreira profissional e que esta situação se associa frequentemente ao facto de não se sentirem no direito da sua utilização. Assim, em primeiro lugar, considerou-se importante analisar se as percepções das ações

organizacionais de conciliação são influenciadas pela variável categoria profissional e depois pela variável cargo de coordenação ou chefia.

Após análise de perfil de inferência concluímos que apesar de não existir uma influência muito significativa, a categoria profissional está associada a maiores ou menores níveis de sentimento por parte dos respondentes relativamente às ações organizacionais de conciliação, sendo os dirigentes aqueles que manifestam os sentimentos mais elevados e concordantes com algumas modalidades, comparativamente com os sentimentos manifestados pelos respondentes pertencentes às restantes categorias profissionais, e também são aqueles que expressam o sentimento mais baixo e de discordância noutras modalidades de conciliação.

Os dirigentes são discordantes das ações no sentido de: 1) Serviços de cuidados e apoio a dependentes; não nos permitem apurar o seu sentimento relativamente a: 2) Ausências ao trabalho para assistência à família; e são concordantes com as ações no sentido de: 3) Incentivo à participação do pai na vida familiar e 4) Flexibilização do tempo e das formas de trabalho.

As restantes categorias profissionais manifestam sentimentos mais equilibrados entre elas relativamente às afirmações que constituem as modalidades em análise. Não obstante, os respondentes que pertencem à categoria de técnico superior manifestam um sentimento ligeiramente inferior ao dos restantes acerca das ações da conciliação. Todas as categorias profissionais atribuem o valor médio mais baixo à modalidade 1), que varia entre $m=2,00$ (atribuído pelos dirigentes) e $m=4,19$ (atribuído pelos assistentes operacionais) e o mais alto à modalidade 3), que varia entre $m=5,69$ (atribuído pelos assistentes operacionais) e $m=6,66$ (atribuído pelos dirigentes).

Relativamente à relação de cargo de coordenação ou chefia com a perceção de conciliação, verificamos que as pessoas que ocupam este tipo de cargos percecionam positivamente todas as ações de conciliação com exceção daquela que se enquadra na modalidade 1) Serviços de cuidados e apoio a dependentes, cujo sentimento não é perceptível. Respondentes sem este tipo de cargos hierarquicamente superiores percecionam a modalidade 1) Serviços de cuidados e apoio a dependentes como negativa, não manifestam um sentimento perceptível quanto às modalidades 2) Ausências ao trabalho para assistência à família e 4) Flexibilização do tempo e das formas de trabalho e apenas percecionam como positiva a modalidade 3) Incentivo à participação do pai na vida familiar. Esta situação pode estar relacionada com o facto de coordenadores e chefes terem maior conhecimento da existência destas ações.

Algumas variáveis de caracterização também podem ser suscetíveis de influenciar a perceção das ações de RS interna. Neste sentido, seguiu-se a linha de orientação de Santos (2010) e Romeiro (2017), que para atestar esta situação utilizaram, entre outras, as variáveis individuais – género e habilitações literárias e profissionais – antiguidade e cargo de

coordenação ou chefia. Para além disso, juntou-se uma característica familiar – dependentes (tal como na análise da conciliação e pela mesma razão apenas se consideram os dependentes menores).

Quanto ao género, a amostra é equilibrada ainda que a percentagem de homens que participaram no estudo seja ligeiramente superior, representando 54,0% e as mulheres 46,0% dos respondentes. Também o seu sentimento relativamente às ações de RS interna é bastante equilibrado e não conclusivo, já que o valor médio dos parâmetros em análise, onde se enquadram as ações de RS se situa no ponto 4 da escala que representa “não concordo nem discordo”.

Podemos afirmar que não existem evidências significativas de que o género influencie o sentimento das pessoas relativamente às perceções de RSO ao contrário do que aconteceu no estudo de Romeiro (2017) – em duas das instituições estudadas –, que apurou que o sexo era fator de influência da perceção de RS, sendo os homens que manifestavam uma perceção superior. Apesar de neste trabalho não haver influência como referido, também se observa que as médias atribuídas pelos homens às afirmações que compõem o grupo estão ligeiramente acima das atribuídas pelas mulheres e que aqueles indicaram concordar parcialmente com as ações que se enquadram no parâmetro 2) Saúde e segurança no trabalho.

A inferência entre as ações de RS e as habilitações literárias mostra-nos que, ainda que não seja determinante o grau de influência, as perceções de RS mais discordantes estão associadas a maiores níveis de instrução académica (doutoramento) e as perceções mais concordantes relacionadas com menores níveis (2.º ciclo).

Os resultados indicam também, que respondentes com 3.º ciclo, ensino secundário/equivalente, licenciatura e mestrado são mais coerentes nas médias atribuídas às afirmações sobre as ações de RS interna desenvolvidas pela CME, mas não nos permitem aferir a sua perceção em relação à generalidade das questões, dado o facto de as suas respostas se situarem predominantemente no ponto 4 da escala que representa “não concordo nem discordo”. Já o sentimento das pessoas com o 1.º ciclo oscila bastante de parâmetro para parâmetro, variando entre perceções discordantes, não conclusivas e concordantes. Salienta-se o valor médio atribuído pelas pessoas com 1.º ciclo ao parâmetro 2) Saúde e segurança no trabalho (m=6,50). Também os respondentes com 2.º ciclo (m=5,66), 3.º ciclo (m=5,26) e com ensino secundário/equivalente (m=5,00) manifestam um sentimento positivo relativamente às ações que se inserem no parâmetro 2), que como verificamos, tende a baixar consoante aumenta o grau de escolaridade. Possivelmente são as pessoas com menor grau de escolaridade que mais usufruem deste tipo serviços e isto pode, de certa forma, relacionar-se com o baixo

poder económico que muitas vezes têm, não lhes permitindo usufruírem de serviços de saúde especializados de outra forma.

Os resultados mostram-nos que a antiguidade na organização tem uma pequena influência na percepção das ações de RS. A classe com maior antiguidade (entre 26 a 43 anos) manifesta uma percepção concordante com a generalidade das ações e coloca destaque naquelas que dizem respeito a 2) Saúde e segurança no trabalho. Relativamente às restantes classes de antiguidade não nos é possível apurar o seu real sentimento, já que tendem a colocar as suas respostas no ponto 4 da escala, mas ainda assim, é possível dizer que as médias atribuídas aumentam muito ligeiramente à medida que a antiguidade aumenta. Todas as classes de antiguidade dão um ligeiro destaque, com a atribuição de um valor médio superior ao parâmetro 2) Saúde e segurança no trabalho, ainda que o sentimento da generalidade dos respondentes não seja possível de apurar.

Os resultados obtidos através da inferência entre género, habilitações literárias e antiguidade corroboram em parte com os dados obtidos no estudo de Santos (2010), que conclui que as percepções dos colaboradores face ao envolvimento das organizações em práticas de RSO não é influenciada pelas suas características já que não existem diferenças significativas no grau de percepção daqueles. No nosso estudo apesar de algumas características estarem associadas a percepções ligeiramente superiores, também não têm significância estatística, o que quer dizer que o facto de serem homens ou mulheres, terem mais ou menos escolaridade e trabalharem há mais ou menos tempo na autarquia não influencia a percepção dos trabalhadores face às ações de RS interna que a CME desenvolve.

Brites (2015) conclui nos seus estudos que pessoas que desempenham cargo de coordenação ou chefia são mais positivos quanto às percepções de RS do que aqueles que não desempenham este tipo de cargos. A análise de perfil resultado da inferência das referidas variáveis mostra-nos que existe coerência e linearidade nas médias atribuídas pelos respondentes pertencentes às duas condições: com e sem cargo de coordenação ou chefia; contudo, apesar de não existir uma influência absoluta, o facto de ocuparem cargos hierarquicamente superiores leva os respondentes a demonstrarem uma percepção concordante com a generalidade das ações, enquanto que as pessoas que não ocupam este tipo cargos demonstram não ter propriamente uma opinião formada acerca das ações organizacionais de RS, por indicarem não concordar nem discordar das mesmas. Quer isto dizer que este estudo vem comprovar os resultados obtidos pelo autor acima referido. Neste caso, os respondentes pertencentes às duas condições atribuíram o valor médio mais elevado ao parâmetro 2) Saúde e segurança no trabalho e o mais baixo ao parâmetro 4) Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

A existência de dependentes menores influencia ligeiramente as percepções dos respondentes sobre as ações de RS no sentido inferior. Apesar de haver bastante coerência entre as médias atribuídas por pessoas com e sem dependentes menores a seu cargo, os primeiros indicam não concordar nem discordar de todas as ações de RS, já os segundos são concordantes com a maioria.

Os dois grupos de respondentes colocam um pequeno destaque superior no parâmetro 2) Saúde e segurança no trabalho (m=4,82 – pessoas com dependentes menores; m=5,24 – pessoas sem dependentes menores) e inferior no parâmetro 4) Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais (m=4,10 – pessoas com dependentes menores; m=4,64 – pessoas sem dependentes menores).

Por último, pretendemos **averiguar se a percepção dos trabalhadores sobre preocupação organizacional em dar resposta à conciliação, sobre responsabilidade social organizacional e sentimento de comprometimento estão relacionadas**. Na base desta questão esteve o facto da CE (2001) aludir para o dever das empresas promoverem nas suas práticas de GRH socialmente responsáveis o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, diga-se a conciliação. Por um lado, porque ao sentirem que a organização lhes possibilita suporte familiar, os trabalhadores tendem a aumentar o seu comprometimento afetivo (Allen, 2001), percecionando preocupação organizacional e valorização das suas necessidades familiares (Teixeira & Nascimento, 2011) e porque este comprometimento é uma das razões que leva as organizações a darem especial atenção à RS numa perspetiva interna (Hamid, 2012). Por outro lado, porque conforme Ashforth e Mael (1989, *cit. in* Brites, 2015), ao perceberem que a organização não procede de acordo com alguns valores e comportamentos que consideram importantes, existe uma intensificação do descomprometimento do trabalhador, uma diminuição da lealdade e um aumento do desejo de abandonar a organização.

Ou seja, a literatura sugere que a RSO centrada sobretudo nos trabalhadores e nas suas necessidades de conjugação entre a vida profissional e a vida familiar contribui para o maior comprometimento, contrariamente, o “desrespeito” organizacional por valores importantes para os trabalhadores abala a sua lealdade. Também os entrevistados acreditam que a promoção de práticas social e familiarmente responsáveis por parte da organização leva ao comprometimento dos trabalhadores e é com esse objetivo que desenvolvem certas práticas.

Posto isto, para analisar se existe relação entre estas premissas foi feito um teste de correlação de *Spearman*.

Primeiro correlacionou-se a variável da conciliação – “Sinto que existe preocupação em atender às minhas necessidades de conjugação da vida profissional com a vida familiar” (com

uma média de respostas de 4,30 que representa “não concordo nem discordo”), com a variável da RS – “No geral, [a organização] é socialmente responsável” (com uma média de respostas de 5,23 que representa “concordo parcialmente”), cujo resultado foi $r_s=0,376$. Em seguida, voltou a correlacionar-se a variável da conciliação com uma variável explicativa do comprometimento, que é o sentimento de lealdade para com a organização – “Ficaria muito feliz em fazer a minha carreira profissional na organização onde trabalho” (com uma média de respostas de 5,72 que representa “concordo parcialmente”, obtendo-se o resultado $r_s=0,342$. Finalmente, correlacionou-se a variável da RS com a variável do comprometimento, de onde resultou $r_s=0,329$.

Os resultados mostram-nos que nos três testes o resultado da correlação entre as variáveis é fraco, conforme indicam Dancey e Reidy (2005, *cit. in* Filho & Júnior, 2009), já que r_s está entre 0,10 e 0,30. Assim, conclui-se que não existe relação significativa entre a percepção não concordante nem discordante manifestada pelos respondentes relativamente à preocupação organizacional em atender às suas necessidades de conjugação da vida profissional com a vida familiar, com a percepção positiva de RSO e, também não existe relação relevante entre a primeira variável e o sentimento de comprometimento que suporta o sentimento de lealdade dos respondentes, representado pelo desejo de fazerem carreira na organização; e verificou-se ainda, que também não existe relação significativa entre a percepção positiva de RSO e o sentimento de comprometimento.

De certa forma, os resultados à afirmação “Sinto-me mais comprometido(a) com a organização onde trabalho por esta ter políticas social e familiarmente responsáveis” ($m=4,65$) vêm comprovar os resultados obtidos na correlação de *Spearman* deste estudo, já que os respondentes indicaram não concordar nem discordar com o facto das políticas organizacionais de conciliação e de RS aumentarem o seu comprometimento. Estes resultados vêm contradizer aquilo que os entrevistados esperavam.

Em boa verdade, os estudos de Leite (2006) corroboram, em parte, com os nossos resultados sobre a relação entre percepção de conciliação e sentimento de comprometimento, já que a autora concluiu que a implementação de políticas de conciliação apenas promove o comprometimento instrumental e não afetivo, fomentando-se apenas uma vinculação oportunista.

Relativamente à relação entre a RS e o comprometimento, os resultados do estudo de Santos (2010) realçam a importância de uma aposta organizacional em práticas socialmente responsáveis por levarem ao comprometimento afetivo dos trabalhadores, o que como já foi referido, não se observa nos nossos resultados.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

6.1. Conclusões Gerais

A problemática da conciliação resultou de dificuldades no atendimento às exigências do trabalho e da família fruto de diversas mudanças sociais, profissionais e económicas que nos apresentam Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006). Os Governos tiveram um papel fundamental nesta questão, desenvolvendo uma série de medidas legais de vários âmbitos facilitadoras da conciliação entre vida profissional e a vida familiar mas que, ainda assim, por vezes se revelam insuficientes devido às aceleradas mutações que se vivem em todos os domínios, sendo, cada vez mais, necessário haver uma maior responsabilidade organizacional neste sentido; que por sua vez, tem crescido devido às maiores exigências sociais que requerem que as organizações sejam boas cidadãs e de acordo com López e Soriano (2002), respondendo com práticas empresariais àquilo que a sua envolvente lhes solicita. Só assim podem fazer a diferença e atender às exigências de competitividade (Timóteo, 2013).

Foi no princípio dos anos 80 que as organizações da Grã-Bretanha começaram a desenvolver iniciativas denominadas “amigas da família” e que objetivavam a redução deste problema. Numa primeira fase, muito direcionadas para as mulheres e descendentes, mas posteriormente, integrando também as necessidades dos homens e estendendo-se a outros dependentes (Dex & Scheibl, 1999). Cada vez mais, o desafio está em cumprir o estabelecido pela lei, efetivar políticas já existentes e implementar métodos e modalidades inovadoras (Costa, 2012), integrando as questões da conciliação num quadro de responsabilidade social organizacional (RSO), tal como incentiva a União Europeia (CE, 2001).

Este foi o contexto que levou à formulação da **questão de partida desta investigação: “Qual a importância atribuída pelas organizações públicas à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar como uma questão de responsabilidade social interna?”** e à condução de um estudo de caso na Câmara Municipal de Évora (CME), para analisar estas questões. Trata-se de um estudo exploratório e predominantemente descritivo-interpretativo, onde se procurou conhecer determinado fenómeno (Vilelas, 2009).

Como método de pesquisa utilizou-se uma abordagem mista, ou seja, um método quantitativo e um método qualitativo, que permite maior amplitude e profundidade de compreensão e corroboração (Johson, Onwuegbuzie & Turner, 2007) dos dados e que potencia que os mesmos possam ser triangulados. Pré-definiu-se uma amostra para aplicação dos questionários por via de correio eletrónico. Contudo, decidiu-se mais tarde que seria necessário

aplicar alguns questionários em papel para garantir a representatividade da população organizacional, já que a maioria é constituída por assistentes operacionais, muitos deles sem acesso a *email* de trabalho. Para aplicação em papel não houve critério, contámos apenas com a disponibilidade de um Serviço que pudesse colaborar. O estudo incidiu sobre 447 pessoas, das quais 110 responderam devidamente ao questionário. As entrevistas foram realizadas a três informantes chave da organização e foram conduzidas nos respetivos gabinetes dos entrevistados. Os dados quantitativos foram tratados com recurso ao *software* estatístico *SPSS* e *Excel* e os dados qualitativos foram tratados com recurso a tabelas de análise de conteúdo.

Fruto desta análise e combinação de métodos, cabe agora sintetizar as principais conclusões a que se chegou.

Através de uma análise à legislação neste domínio foi possível observar que a Constituição da República Portuguesa (CRP) dedica os artigos 67.º e ss. à família, evidenciando a sua importância para o ser humano e verifica-se uma evolução e adaptação à realidade por parte da legislação laboral, nomeadamente, no que à parentalidade diz respeito, sendo ainda o campo de conciliação mais desenvolvido. No sentido mais lato, onde se incluem os cuidados com ascendentes e outros membros da família, existe ainda alguma insuficiência de proteção legal e é nesta perspetiva que as ações organizacionais podem fazer a diferença, permitindo responder mais adequadamente às necessidades dos seus trabalhadores e trabalhadoras.

O tema da conciliação tem sido pouco estudado e explorado no sentido da responsabilidade social (RS), sobretudo no contexto de organizações pertencentes ao setor público, que acabam por ainda estar mais empenhadas no mero cumprimento da lei, até porque para maiores inovações estão dependentes de orçamentos e outras questões do Estado. Também ao nível da RS acabam por estar muito voltadas para a vertente externa, fruto do seu próprio âmbito de atuação. Todavia, os resultados deste trabalho revelam-nos que na autarquia em apreço se considera a conciliação como uma questão de RS.

Os entrevistados destacam como principais motivos para se dar importância por parte da gestão de recursos humanos (GRH) à conciliação:

- Contribuição para o bom funcionamento organizacional;
- Permite equipas mais colaborativas;
- Influencia a produtividade e a prestação dos trabalhadores;
- Redução problemas como por ex. o absentismo.

Relativamente à importância que no sentido da RSO se deve dar à GRH, os entrevistados apontam o facto de:

- Possibilitar a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores;

- Servir de incentivo a outras organizações, nomeadamente outras Câmaras;
- Contribuir para a coesão do grupo.

Apesar da opinião dos respondentes do questionário apontar maioritariamente para práticas organizacionais de conciliação numa perspetiva legal, de não terem opinião formada sobre as ações organizacionais de conciliação exploradas e tendo em conta o acesso que lhes têm e de indicarem não concordar nem discordar que a CME se preocupa em atender às suas necessidades de conjugação da vida profissional com a vida familiar, através de outras fontes de evidência conseguimos apurar que existe preocupação em tomar medidas complementares no que respeita à conciliação e a outras práticas de RS, dentro dos limites concretamente existentes e daquilo que são as necessidades dos trabalhadores.

É de evidenciar as boas práticas de conciliação no que respeita aos tempos e organização do trabalho, a facilidade na marcação de férias em períodos flexíveis, a promoção da saúde e segurança no trabalho, a preocupação em incluir em programas de ocupação de tempos livres as crianças dos trabalhadores, o facto de serem dadas as mesmas oportunidades a homens e mulheres de usufruírem de igual forma das medidas de conciliação promovidas pela autarquia e acrescentando a todas estas práticas voluntárias um forte respeito pelo cumprimento do legalmente estabelecido.

A perceção dos respondentes sobre a existência de práticas de RS organizacionais é maior ao nível externo, mas aqueles também têm uma forte perceção da existência de práticas internas, já que às questões neste âmbito indicaram com uma frequência acima dos 50% que fazem parte da realidade da autarquia.

Para além das boas práticas referentes à dimensão interna passíveis de identificar nos questionários e para além daquelas que diretamente dizem respeito à conciliação, abordadas acima e que, evidenciam uma atitude voluntária e ética da autarquia, revelando que se preocupa com o bem-estar dos seus trabalhadores e em atender a algumas das suas necessidades específicas, através das entrevistas e do Balanço Social de 2016 foi possível apurar que a CME desenvolve outras ações socialmente responsáveis para com a família organizacional, são elas: a promoção de eventos de lazer e convívio entre trabalhadores e a organização; o envolvimento dos trabalhadores na organização, nos processos de decisão; e o desenvolvimento das necessárias ações de formação profissional com vista a melhoria da qualidade do trabalho e desenvolvimento dos trabalhadores.

A imparcialidade, a justiça, a transparência, o respeito, a garantia que os direitos laborais e pessoais são cumpridos são normas e valores pelos quais a CME se rege.

Verificámos que, no geral, as características individuais, profissionais e familiares dos respondentes não têm influência estatisticamente significativa na perceção das ações de

conciliação e de RS e que não há evidências que as pessoas são mais ou menos comprometidas com a organização onde trabalham por esta ter políticas social e familiarmente responsáveis. Ainda assim, relativamente à conciliação deve salientar-se que a perceção dos respondentes sobre as ações organizacionais é ligeiramente maior à medida que a idade avança e também, que no geral, os homens, respondentes sem dependentes menores, os pertencentes à categoria profissional de dirigentes e coordenadores ou chefes têm uma perceção ligeiramente mais positiva destas ações. Os respondentes manifestam perceções mais positivas sobre as ações de incentivo à participação do pai na vida familiar e perceções menos positivas quanto às ações no sentido da organização proporcionar serviços de cuidados e apoio a dependentes. No que respeita à RS interna, o facto de ser homem, ter menores níveis de instrução académica, contar com maior antiguidade, desempenhar cargo de coordenação ou chefia e não ter dependentes menores a cargo são características que impulsionam um sentimento ligeiramente mais positivo sobre as ações organizacionais de RS. Também se pode apurar que tendo em conta a nossa base de análise, muito genericamente, os respondentes destacam como superiores as ações no sentido da saúde e segurança no trabalho e como inferiores as ações no sentido da gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

O facto de as pessoas não concordarem nem discordarem quanto à preocupação por parte da organização empregadora de atender às suas necessidades de conjugação da vida profissional com a vida familiar está fracamente relacionado, ou não tem relação significativa com a perceção positiva de RS e com o sentimento de comprometimento. E também a perceção de RS não tem relação relevante com o sentimento de comprometimento.

Concluimos que foi possível dar resposta tanto ao nosso objetivo geral como aos objetivos específicos.

6.2. Limitações do Estudo

Como principal limitação da investigação apontamos a falta de outros estudos que relacionem a conciliação com a RS, não permitindo haver uma base suportada, com linhas orientadoras para o desenvolvimento deste trabalho e limitando as suas fundamentações.

Apontamos também, a dificuldade sentida na obtenção de respostas aos questionários que foram aplicados via eletrónica, e apesar dos reforços feitos pela investigadora, o número de participantes ficou aquém do espetável/desejado tendo por base a rápida aprovação da realização do estudo por parte da Presidência da autarquia. O facto de os questionários terem sido aplicados numa altura que coincidiu primeiramente com a Feira de S. João e posteriormente com um período em que grande parte dos trabalhadores está de férias pode ser uma

justificação/condicionante na falta de resposta às solicitações que foram enviadas, reforçando a importância da participação de todos.

A dificuldade de conjugação da vida profissional da investigadora com a realização deste trabalho também foi uma grande limitação, não permitindo estudar mais profundamente alguns aspetos que se poderiam ter revelado interessantes.

6.3. Investigação Futura

Para futuros estudos propomos uma maior aposta em investigação que combine a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar com a responsabilidade social organizacional.

Seria interessante ampliar o presente estudo a outras organizações do setor público e também do setor privado e fazer uma comparação de resultados.

Ao nível da construção do questionário utilizado nesta dissertação, talvez fosse adequado um ajuste, nomeadamente, fundir as questões da conciliação com a RS interna, já que as primeiras estão presentes na segunda e haver apenas uma divisão equilibrada entre perspetivas legais e voluntárias.

Outra orientação que se considera pertinente é estudar mais aprofundadamente o impacto que a promoção da conciliação como política de RS pode ter para os trabalhadores e para as organizações, bem como tentar perceber se na implementação destas políticas organizacionais as necessidades dos trabalhadores são ouvidas para garantir a maior eficácia das mesmas.

A utilização de outro tipo de metodologia também poderia ser interessante, nomeadamente, o *Focus Grupos*.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, T. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*(58), pp. 414-435. Obtido de <http://www.idealibrary.com>
- Andrade, C. (2010). *“Juggling act”: questões relativas às relações trabalho-família no contexto actual*. Escola Superior de Educação de Coimbra - Instituto Politécnico.
- Antunes, A. (2013). *A Liderança nas Organizações Positivas: Estudos de Caso e Portugal*. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior , Ciências Sociais e Humanas, Covilhã.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2006). *Organizations and the Intersection of Work and Family: A Comparative Perspective*. Obtido de The Oxford Handbook of Work and Organization.
- Armstrong, J., & Green, K. (december de 2012). Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies. *Journal of Business Research*, pp. 1-15. Obtido de <https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/43007/>
- Bailyn, L., Drago, R., & Kochan, T. (14 de september de 2001). Integrating Work and Family Life: A Holistic Approach. *A Report of the Sloan Work-Family Policy Network*.
- Barañano, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão* (1.ª ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Barthe, N., & Belabbes, K. (février de 2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Revue management & avenir*(83), pp. 95-113.
- Brites, A. (2015). *Práticas e Ações que Influenciam os Colaboradores de Organizações com Responsabilidade Social*. Dissertação de Mestrado, Gestão, Évora.
- Carlson, D., Kacmar, K., Grzywacz, J., Tepper, B., & Whitten, D. (2013). Work-Family Balance and Supervisor Appraised Citizenship Behavior: The Link of Positive Affect. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14, pp. 87-106.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação* (2.ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carrion, R., Fernández, M., & Fernandez, P. (2017). Social Humam Resource Management Transparency in Europe: a Cross-Country Analysis. *Universia BusinessReview*.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, pp. 39-48.

- Carroll, A. (september de 1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), pp. 268-295.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, pp. 85-105.
- CE. (2001). Livro Verde. *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.
- CE. (2011). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Bruxelas.
- Charraz, A. (2017). *Conciliação entre o trabalho e a família: Identificação das práticas organizacionais vigentes e contributos para a implementação de novas práticas de conciliação*. Dissertação de Mestrado, Évora.
- Charraz, A. (2017). *Conciliação entre o trabalho e a família: Identificação das práticas organizacionais vigentes e contributos para a implementação de novas práticas de conciliação*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Psicologia, Évora.
- Chinchilla, N. (2007). *Ser una empresa familiarmente responsable ¿Lujo o necesidad?* Madrid: Pearson Educación.
- Christensen, M. (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4), pp. 359-385.
- Closon, C. (2009). Interface travail–hors travail : la satisfaction et la perception des politiques d’aide à la conciliation, des variables déterminantes ? *Pratiques psychologiques*, pp. 203-212.
- Costa, J. (2012). *Práticas de conciliação entre o trabalho e a família: Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.
- Creswell, J. (2007). *Qualitaty Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches*.
- CT 179 (APEE), (novembro de 2013). Projeto de Norma Portuguesa NP 4522. *Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis*.
- Delgado, A., Wall, K., & (coord.). (2014). *Famílias nos Censos 2011: diversidade e mudança* (Instituto Nacional de Estatística e Imprensa de Ciências Sociais ed.). Lisboa.
- Deloitte. (dezembro de 2015). Obtido de <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/emfr.html>
- Dex, S., & Scheibl, F. (1999). Business Performance and Family-Friendly Policies. *Journal of General Management*, 24(4), pp. 22-37.

- Dulk, L., & Peper, B. (2007). Working parents' use of work-life policies. *Sociologia, Problemas e Práticas* (n.º 53), pp. 51-70.
- Edwards, J., & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 178-199.
- Filho, D., & Júnior, J. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 18(1).
- Freeman, R. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. pp. 228-241.
- Garmendía, J. (2010). Responsabilidad Social - Una Reflexión Global sobre la RSE. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, pp. 51-71.
- Graal. (2000). Guia de Boas Práticas. Conciliar a vida profissional, familiar e social.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), pp. 76-88.
- Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), pp. 72-92.
- Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, pp. 510-531.
- Guerreiro, M. (2009). As políticas de conciliação trabalho-família como factor de competitividade em tempo de crise. *PAINEL II – VANTAGENS COMPETITIVAS DA IGUALDADE DE GÉNERO*, 1-5.
- Guerreiro, M., & Pereira, I. (2006). Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade. (C. -C. Emprego, Ed.) Lisboa.
- Guerreiro, M., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. *CITE - Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego*. Lisboa.
- Hamid, F. (2012). *Práticas de Conciliação Trabalho/Família em Organizações de Excelência*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Hein, C. (2005). Reconciling Work and Family Responsibilities: Practical Ideas from Global Experience. Geneva. Obtido de Books Google: <https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=w3YkftH2DwC&oi=fnd&pg=PR5&dq=quality+of+worklife+promotion+reco>

- nciling+work-family&ots=HaOj98Y07g&sig=c6hzNzpqCrfaBXPYzC3YV-qS5Oc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Hennessy, K. (2007). *Work-family balance: An exploration of conflict and enrichment for women in a traditional occupation*. Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.
- Johnson, R., Onwuegbuzie, A., & Turner, L. (april de 2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), pp. 112-133.
- Jorge, F. (2006). Um presença frequente. *Ética empresarial*.
- Kaczan, U. (2015). Actions for promoting work-life balance as an element of corporate social responsibility. *Research Papers of the Wroclaw University of Economics*, 54-65.
- Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork Participation and Work Attitudes: A Test of Scarcity vs. Expansion Models of Personal Resources. *Human Relations*, 45, pp. 775-795.
- LaRose, R., & Tsai, H. (2014). Completion rates and non-response error in online surveys: Comparing sweepstakes and pre-paid cash incentives in studies of online behavior. *Computers in Human Behavior*, 34, pp. 110-119.
- Leite, R. (2006). *O empenho dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das atividades extra-laborais*. Tese de doutoramento, Universidade do Minho.
- López, S., & Soriano, D. (2002). Ética empresarial, globalización y dirección. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 12, pp. 201-213.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS* (3.ª ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Martínez, J., Fernández, M., & Fernández, P. (2016). Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual. *Intangible Capital*, pp. 549-590. Obtido de <http://dx.doi.org/10.3926/ic.738>
- Martinez, P., Monteiro, L., Vasconcelos, J., Brito, P., Dray, G., & Silva, L. (2016). *Código do Trabalho Anotado* (10.ª ed.). Almedina.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 117-127.
- Melé, D., & Guillén, M. (2006). The intellectual evolution of strategic management and its relationship with ethics and social Responsibility. *IESE Business School - University of Navarra*(658).
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization o Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.
- Miranda, J., & Medeiros, R. (2017). *Constituição Portuguesa Anotada* (2.ª ed., Vol. I). Universidade Católica Editora.

- Moreira, M. M. (2011). *O PRINCÍPIO DA CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA FAMILIAR – ALGUMAS CONSIDERAÇÕES*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Direito, Porto.
- Moura, A., Ribeiro, V., & Monteiro, S. (s/d). Divulgação de informação na internet sobre Responsabilidade Social – Evidência. Obtido de <https://www.occ.pt/news/comcontabaudit/pdf/126.pdf>
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, 14(1), pp. 115-133.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 492-499.
- Perista, H., Guerreiro, M. d., Jesus, C., & Moreno, M. L. (2008). A Igualdade de Género no Quadro da Responsabilidade Social - O Projeto Equal Diálogo Social e Igualdade nas Empresas. (18), 103-120.
- Perista, H., Guerreiro, M., Jesus, C., & Moreno, M. (2008). A igualdade de género no quadro da responsabilidade social - O projeto equal diálogo social e igualdade nas empresas. *DIÁLOGO SOCIAL E IGUALDADE NAS EMPRESAS*(n.º 18), 103-120.
- Peterson, D. (2004). The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. 43(3), pp. 298-319.
- Pin, J., & Ruz, E. (abril de 2013). Tendencia de futuro en dirección de personas. *RR.HH. al día*(275), pp. 6-7. Obtido de www.capitalhumano.es
- Poelmans, S., Odle-Dusseau, H., & Beham, B. (january de 2008). Work-Life Balance: Individual and Organizational Strategies and Practices. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/276293674_Work-Life_Balance_Individual_and_Organizational_Strategies_and_Practices
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (G. Valente, Ed.) Gradiva - Publicações, S.A.
- Ramalho, M. d. (2014). *Tratado de direito do trabalho. Parte II - situações laborais individuais* (5.ª ed.). Coimbra: Almedina, S.A.
- Romeiro, S. (2017). *Práticas de Responsabilidade Social: Estudos de Caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social no Conselho de Évora*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Gestão.
- Santos, A. (2010). *A Responsabilidade Social como Variável Antecedente dos Climas Autentizóticos, da Satisfação e do Empenhamento Afectivo: Um Estudo Aplicado a*

- alguns Institutos Politécnicos Portugueses*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Gestão, Évora.
- Santos, G. (2011). *Desenvolvimento de carreira: Uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Lisboa: RH.
- Santos, M., Seabra, F., Jorge, F., Costa, A., & (Coord.). (2014). *Responsabilidade Social na Governamentação, nas Empresas e nas Organizações não Empresariais: Do diagnóstico à ação*. Edições Almedina, S.A.
- Schwartz, M., & Carroll, A. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13, pp. 503-530.
- Silva, C. (2012). *Igualdade de Género e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: A contribuição da gestão de recursos humanos para a promoção da igualdade de género, em matéria de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal*. Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Staines, G. (1980). Spillover Versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Nonwork. *Human Relations*, 33(2), pp. 111-129.
- Teixeira, R., & Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(2), pp. 215-225.
- Timóteo, S. (2013). Comunicação e Ciências Empresariais. *A influência das orientações de Responsabilidade Social das Organizações nos Comportamentos de Cidadania Organizacional(8)*.
- Tomé, M. (2004). *Lex Familiae. Qualidade de vida: Conciliação entre o trabalho e a família*, 51-64. Coimbra Editora.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento* (1.ª ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos* (2.ª ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman.

SITES CONSULTADOS:

Câmara Municipal de Évora: <http://www.cm-evora.pt/pt/Paginas/home.aspx>

http://www.cm-evora.pt/pt/servicos/RecursosHumanos/Documents/balanco_social_2016.pdf

– consultado em janeiro, fevereiro e abril de 2018

Associação Portuguesa de Ética Empresarial – Normalização – editada a norma NP 4522:

<http://www.apee.pt/normalizacao/noticias/173-editada-a-norma-np-4522-resultante-do-trabalho-da-ct-179-no-ambito-da-apee> – consultado em janeiro, fevereiro de 2018

Brochura APEE no âmbito de Organizações Familiarmente Responsáveis:
http://www.apee.pt/images/brochura_ofr_online.pdf – consultado em janeiro, fevereiro de 2018

Fontes Normativas:

Decreto-Lei n.º 48/96, de 15 de maio. Disponível em:

[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=1337
&nversao=&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=1337&nversao=&tabela=leis)

Decreto-Lei n.º 91/2009, de 9 de abril. Disponível em:

http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/DLei_91_09.pdf

Decreto-Lei n.º 4/2015 de 07 de janeiro. Disponível em:

http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2248&tabela=leis

Código Civil. Disponível em:

[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=775&
nversao=&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=775&nversao=&tabela=leis)

Constituição da República Portuguesa. Disponível em:

<http://www.parlamento.pt/Legislacao/Documents/constpt2005.pdf>

Código do Trabalho (17.ª versão – Lei n.º 14/2018, de 19/03). Disponível em:

[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=1047
&nversao=&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=1047&nversao=&tabela=leis)

Lei n.º 6/2001, de 11 de maio (2.ª versão – Lei n.º 82-E/2014, de 31/12): Adota medidas de proteção das pessoas que vivam em economia comum. Disponível em:

[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=900&
nversao=&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=900&nversao=&tabela=leis)

Lei n.º 7/2001 de 11 de maio (3.ª versão – Lei n.º 2/2016, de 29/02): Proteção das uniões de facto. Disponível em:

[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=901&
nversao=&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=901&nversao=&tabela=leis)

Lei n.º 105/2009, de 14 de setembro. Disponível em:

[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=1136
&nversao=&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=1136&nversao=&tabela=leis)


Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (9.ª versão – Lei n.º 73/2017, de 16/08): Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Disponível em:

[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=2171
&nversao=&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=2171&nversao=&tabela=leis)

ANEXOS

1

66,7%

 **Gmail**

Filipa Zita <afzita@gmail.com>

Pedido de colaboração na realização de trabalho de mestrado

1 mensagem

Filipa Zita <afzita@gmail.com> 26 de maio de 2017 às 12:15
Para: cme,dgp@cm-evora.pt
Cc: Fátima Jorge <mj@uevora.pt>, Nuno Salter Cid <salter.cid@vrcpsc.com>

Exma. Dr.^a Maria Cristina Bernardo,

O meu nome é Filipa Zita, sou estudante de mestrado em gestão, área de especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora e estou a desenvolver o meu projeto de dissertação. Este trabalho intitula-se "Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar no Quadro da Responsabilidade Social das Organizações", tendo como orientadores a professora Doutora Maria de Fátima Jorge e o professor Doutor Nuno Salter Cid.





Venho por este meio pedir a vossa colaboração para a concretização deste trabalho, prestando mais informações do que concretamente pretendemos nos documentos que envio em anexo: uma carta redigia pela minha orientadora prof.^a Fátima, a proposta de dissertação que foi entregue e aprovada pela Universidade de Évora e os instrumentos de recolha de dados que elaboramos para este fim.

Contamos com a Vossa recetividade e disponibilidade para colaborar connosco, disponibilizando-me desde já, a prestar quaisquer esclarecimentos adicionais que pretendam.

Aguardamos uma resposta tão breve quanto possível, visto que temos alguns *timings* a cumprir.

Cumprimentos cordiais,
Filipa Zita

4 anexos

-  **CARTA DE APRESENTAÇÃO.pdf**
639K
-  **Proposta_de_Modelo_Projecto_de_Trabalho_Final.pdf**
315K
-  **guião entrevista Filipa.pdf**
373K
-  **Inquérito por questionário - final.pdf**
2035K



CARTA DE APRESENTAÇÃO

Na qualidade de Orientadora da Dissertação conducente ao grau de Mestre em Gestão - Área de Especialização em Recursos Humanos da **Ana Filipa Agulhas Zita** cabe-me o papel de apresentar a V/Exas., de forma sumária, o tema e os objetivos do seu projeto de trabalho final de Mestrado.

O projeto intitulado “Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar no Quadro da Responsabilidade Social das Organizações” tem como objetivo geral ***analisar se as organizações consideram as questões da Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar nas suas práticas de Responsabilidade Social Interna e o seu nível de desenvolvimento.***

Definimos como objetivos específicos os seguintes: i) Identificar as medidas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar aplicadas às organizações objeto de estudo; ii) Analisar a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de responsabilidade social; iii) Verificar se as características individuais (idade, sexo e escolaridade) e familiares (estado civil, agregado familiar e dependentes) têm influência na perceção sobre a importância destas práticas; iv) Averiguar se as práticas social e familiarmente responsáveis estão de acordo com as necessidades dos trabalhadores e se influenciam o níveis de comprometimento organizacional.

No desenvolvimento do projeto foram concebidos como instrumentos de recolha de dados um guião de entrevista a aplicar a informantes-chave, nomeadamente, com cargo de direção e um questionário a aplicar aos colaboradores. A análise de um conjunto de documentos com relevância para a caracterização da Organização e das práticas de Responsabilidade Social será objeto de análise complementar constituindo-se como peças fundamentais para o desenvolvimento do tema do projeto e para a construção do Estudo de Caso.

A identificação da organização no estudo será facultativa, pelo que cabe a V/Exas decidir se o nome da mesma será ou não referido no estudo.

Sabendo que o tema deste Projeto de Dissertação de Mestrado é de total importância no panorama organizacional atual, contamos com a Vossa receptividade e disponibilidade para colaborar neste projeto.

Com os melhores cumprimentos.

Universidade de Évora, 26 de maio de 2017.

A Orientadora



Profª Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

(Profª Auxiliar de nomeação definitiva)

Escola de Ciências Sociais

Departamento de Gestão

Universidade de Évora



Inquérito por questionário

O presente questionário prende-se com a realização de uma investigação académica, no âmbito do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, ministrado na Universidade de Évora.

Com o objetivo de analisar a perceção dos trabalhadores acerca das práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar e da responsabilidade social promovidas na CME, e compreender a influência destas questões no comprometimento organizacional, convidamo-lo(a) a participar neste estudo. Para tal, pede-se que leia e responda com a maior sinceridade possível a todas as questões, selecionando a opção que considera mais adequada.

Os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo-se o anonimato e confidencialidade das respostas.

A sua participação é valiosa para o sucesso da investigação.

Agradece-se desde já a sua colaboração e disponibilidade.

Filipa Zita (m32917@alunos.uevora.pt)

Bloco 1: Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar

1. Tendo em conta a sua posição face à relação entre a vida profissional e a vida familiar, indique a opção que melhor a representa.

A minha carreira profissional está acima de tudo.

A minha vida familiar é tão importante como a minha carreira profissional.

A minha vida familiar é mais importante do que a minha carreira profissional.

2. Face às medidas abaixo enunciadas, facilitadoras da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, e tendo em conta o seu conhecimento, indique para cada uma delas se faz parte ou não da realidade da organização onde trabalha.

A organização onde trabalha:	Sim	Não	Não sei/Não se aplica
Possibilita a marcação de férias em período compatível com as do(a) cônjuge/ companheiro(a), sempre que não cause transtorno ao seu normal funcionamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permite horários de trabalho flexíveis para resposta a necessidades familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilita o trabalho a tempo parcial a pessoas com responsabilidades familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilita que trabalhadores(as) com responsabilidades familiares possam optar pela jornada contínua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concede aos(às) seus(suas) trabalhadores(as) licenças parentais por ocasião de nascimento de filho(s), ou de adoção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispensa do trabalho a trabalhadora grávida, ou a que teve criança há menos de 120 dias, ou a que amamenta, por motivo de proteção da sua segurança e saúde (por ex. quando exposta a riscos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilita dispensa do trabalho para consultas pré-natais, ou para reuniões para avaliação para adoção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permite a redução do tempo de trabalho para amamentação ou aleitação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilita aos(às) trabalhadores(as) falta para assistência inadiável e imprescindível a filho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concede aos(às) trabalhadores(as) falta para assistência a neto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispõe de licença para assistência a filho com deficiência ou doença crónica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consente a redução do tempo de trabalho às trabalhadoras durante a gravidez, durante 120 dias após o parto e durante a amamentação, designadamente, dispensa de regime de adaptabilidade, de trabalho noturno e de trabalho suplementar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atribui subsídios de apoio aos filhos dos(as) trabalhadores(as).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove atividades de ocupação dos tempos livres nos períodos de férias escolares para os filhos dos(as) trabalhadores(as).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem estruturas de apoio para cuidados dos filhos dos(as) trabalhadores(as), por ex. creches.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispõe de medidas de apoio para trabalhadores(as) com dependentes com deficiência ou doença crónica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispõe de medidas de apoio para trabalhadores(as) com idosos dependentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oferece um seguro de saúde extensível aos familiares do(as) trabalhadores(as).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilita serviços médicos aos familiares do(as) trabalhadores(as).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Perante o seguinte conjunto de afirmações e face ao seu sentimento relativamente ao acesso que tem a estas medidas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, assinale em cada uma a opção que melhor representa a sua opinião.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo bastante	Concordo totalmente

Na organização onde trabalho:	1	2	3	4	5	6	7
Sempre que possível, consigo marcar férias em períodos flexíveis para atender às necessidades familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As minhas necessidades familiares são tidas em consideração aquando da elaboração do horário de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso ajustar os tempos de trabalho às necessidades familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso desempenhar as funções a partir de casa, por ex. teletrabalho, caso tenha de prestar apoio à família.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilita-se que os trabalhadores homens gozem de licença parental partilhada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não sou penalizado(a) se tiver de faltar ao trabalho para prestar assistência imprescindível e inadiável a cônjuge, ou a pessoa com quem vivo em união de facto, ou a pais, ou a sogros, ou a avós, ou a irmãos ou a cunhados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso usufruir de licenças para prestar assistência à família de duração superior às fixadas na lei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informam-me sobre a possibilidade de serviços de apoio a dependentes, por ex. lares, infantários, lavandarias, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto que existe preocupação em atender às minhas necessidades de conjugação da vida profissional com a vida familiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Numa apreciação global, considera as práticas promovidas pela organização onde trabalha adequadas às suas necessidades?

Sim Não

4.1. Se as práticas não são adequadas às suas necessidades, que sugestões daria à organização onde trabalha no sentido de esta adotar práticas mais familiarmente responsáveis?

***(Responda a esta questão apenas se respondeu “não” na questão 4)**

Bloco 2: Responsabilidade social

5. Das práticas de responsabilidade social a seguir enunciadas, e tendo em conta a sua opinião, indique se cada uma delas corresponde ou não à realidade da organização onde trabalha.

Na organização onde trabalha:	Sim	Não
É atribuída grande relevância à gestão de recursos humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove-se a empregabilidade e manutenção dos postos de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizam-se critérios justos de recrutamento, seleção e integração de pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prima-se pelo cumprimento de normas e procedimentos relativos à saúde e segurança no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove-se uma comunicação aberta entre gestão e restantes trabalhadores(as).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe preocupação com as questões ambientais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe preocupação com as questões sociais relacionadas com os(as) seus(suas) trabalhadores(as) e com a comunidade em geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeitam-se os direitos humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existem documentos formais que explicitam as principais normas e valores pelas quais se rege, por ex. códigos de ética e de conduta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliam-se os serviços para melhoria da qualidade dos mesmos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Face ao seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente relativamente à organização onde trabalha, indique a sua opinião, assinalando a opção que considera mais apropriada para cada uma delas.

	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo bastante	Concordo totalmente
A organização onde trabalha:	1	2	3	4	5	6	7
Disponibiliza informação e presta esclarecimentos sobre direitos e deveres dos(as) trabalhadores(as).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preocupa-se em promover um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar dos(as) trabalhadores(as).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a igualdade de oportunidades de progressão na carreira e desempenho de cargos de chefia relativamente a homens e mulheres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proporciona aos(às) seus(suas) trabalhadores(as) serviços que promovem a saúde e segurança no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a participação dos(as) trabalhadores(as) nos processos de decisão que lhes dizem respeito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faz uma gestão eficiente de recursos, despesas e custos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No geral, é socialmente responsável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Perante o seguinte conjunto de afirmações relativamente ao **comprometimento organizacional**, assinale em cada uma a alternativa que melhor representa a sua opinião, tendo em conta o seu sentimento.

1	2	3	4	5	6	7					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo bastante	Concordo totalmente					
					1	2	3	4	5	6	7
Ficaria muito feliz em fazer a minha carreira profissional na organização onde trabalho.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto os problemas da organização onde trabalho como se fossem meus.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização onde trabalho não tem significado pessoal para mim.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto que os meus superiores cumprem as promessas e mostram honestidade.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na organização onde trabalho sinto que o ambiente é de cooperação.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na organização onde trabalho existe um grande espírito de solidariedade, companheirismo e entreaajuda.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me mais comprometido(a) com a organização onde trabalho por esta ter políticas social e familiarmente responsáveis.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bloco 3: Dados pessoais e profissionais do respondente

8. Idade:

< 21

21 a 30

31 a 40

41 a 50

51 a 60

> 60

9. Género:

Feminino

Masculino

10. Habilitações literárias:

1.º ciclo (4.º ano)	<input type="checkbox"/>	Bacharelato	<input type="checkbox"/>
2.º ciclo (6.º ano)	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
3.º ciclo (9.º ano)	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>
Ensino secundário (12.º ano) /equivalente	<input type="checkbox"/>	Doutoramento	<input type="checkbox"/>

11. Identifique, por favor, qual das seguintes situações se aplica à sua pessoa:

Solteiro(a)	<input type="checkbox"/>	União de facto	<input type="checkbox"/>	Casado(a)	<input type="checkbox"/>
Divorciado(a)	<input type="checkbox"/>	Viúvo(a)	<input type="checkbox"/>		

12. Qual o vínculo contratual que tem com a organização onde trabalha?

- Contrato de trabalho a termo resolutivo certo
Contrato de trabalho a termo resolutivo incerto
Contrato de trabalho sem termo
Contrato de prestação de serviços

13. Há quanto tempo trabalha na organização? _____

14. Categoria profissional:

- Assistente Operacional
Assistente Técnico
Técnico superior
Dirigente

15. Ocupa cargo de coordenação ou chefia?

Sim Não

16. Quanto à duração em tempo, como classifica o seu trabalho?

A tempo parcial A tempo inteiro

17. Tipo de horário de trabalho que pratica:

Horário por turnos fixos Horário por turnos rotativos Horário flexível
Horário normal sem isenção de horário Horário normal com isenção de horário

18. Diga qual a constituição do seu agregado familiar, indicando o tipo de relação familiar e o número de pessoas que habitualmente vivem consigo.

(EXEMPLOS: Vivo sozinho(a); Cônjuge e 2 filhos; ...)

19. Tem a seu cargo dependentes menores?

Sim Não

***(Se respondeu “não” passe para a questão 20, se respondeu “sim” continue em 19.1.)**

19.1. O(s) seu(s) dependente(s) menor(es) insere(m)-se em que faixa(s) etária(s)?

- 0 aos 5 anos
 6 aos 12 anos
 13 aos 15 anos
 16 aos 17 anos

20. Tem a seu cargo dependentes idosos e/ou com deficiência ou doença crónica?

Sim Não

Se respondeu que vive em situação conjugal (casado(a) ou união de facto), responda por favor às questões seguintes, caso contrário dê por terminado o questionário.

21. Qual a situação profissional do(a) seu(sua) cônjuge/ companheiro(a):

Empregado(a)

Desempregado(a)

Reformado(a)/Aposentado(a)

Outra situação. Qual? _____

21.1. Você e o(a) seu(sua) cônjuge / companheiro(a) trabalham na mesma organização?

***(Responda a esta questão apenas se respondeu “empregado(a)” na questão 21)**

Sim Não

O seu questionário termina aqui! Muito obrigado pela sua participação!





Guião de entrevista

A presente entrevista semiestruturada prende-se com a realização de uma investigação académica, no âmbito do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, ministrado pela Universidade de Évora. A dissertação intitula-se “Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar no Quadro da Responsabilidade Social das Organizações”.

Pretende-se identificar práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar promovidas nas organizações objeto de estudo, analisar questões da responsabilidade social e comprometimento organizacional, e é neste sentido que pedimos a sua colaboração para a realização desta entrevista, devendo responder às questões que iremos colocar em torno do tema.

A informação recolhida destina-se apenas, e exclusivamente, à realização deste trabalho de fim académico, garantindo-se a sua confidencialidade.

Pedimos autorização para gravar a entrevista, utilizando para tal este gravador, de forma a conseguirmos reter toda a informação, o que nos facilitará no tratamento e análise dos conteúdos.

Agradecemos desde já a sua colaboração e disponibilidade e, concordando, passamos de imediato à realização da entrevista que demorará aproximadamente 45 minutos.

Data:

Organização:

Local:

Horas de início:

Horas de termo:

Bloco 1: Caracterização do(a) entrevistado(a)

1. Posso perguntar-lhe a sua idade e área de formação?
2. Há quanto tempo trabalha nesta organização?
3. Pode dizer-me, por favor, qual o cargo que desempenha na organização e quais as suas principais funções?

Bloco 2: Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar

4. Na sua opinião, qual a importância que deve ser atribuída por parte da GRH às práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar?
5. Considera importante que as organizações vão além do que legalmente é imposto relativamente a estas práticas, ou as medidas legais por si só, já são suficientes para permitirem um equilíbrio entre estas duas esferas da vida?
6. Pode-me indicar pfvr, algumas medidas promovidas pela vossa organização, que considera contribuir para a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos trabalhadores?
7. Essas práticas foram arquitetadas com base em quê? Surgiram da identificação de algum problema ou como uma estratégia da organização? Pensa que foram consideradas as necessidades dos trabalhadores?
8. Todos podem usufruir dessas práticas ou destinam-se a alguns grupos específicos? E relativamente aos homens... incentivam-se a participar na vida familiar?
9. Qual é posição das chefias relativamente a essas medidas? Incentivam os trabalhadores a gozarem das mesmas? Elas próprias usufruem ou mostram resistência?

Sistemas de assiduidade

10. Pode dizer-me, pfvr, como é feito o controlo de assiduidade dos funcionários da CME? Considera o sistema viável? Ao nível da pontualidade dos funcionários existe alguma flexibilidade ou o sistema é demasiado rígido?

Bloco 3: Responsabilidade social

11. Atualmente, fala-se muito na questão da RSO e na importância que neste sentido, se deve dar à GRH. Qual a relevância destas questões para esta organização? E como classifica o ambiente de trabalho que aqui se vive?

12. Sente que existe preocupação por parte da organização em prestar informação aos seus trabalhadores relativamente às tarefas, procedimentos e respetivos direitos e deveres? Promove-se uma comunicação aberta entre gestão e os restantes trabalhadores?

Quais os meios utilizados na difusão da informação e na comunicação organizacional?

13. No tocante a perspectivas de carreira e remuneração, são dadas as mesmas oportunidades tanto a homens como a mulheres? O facto de as mulheres terem filhos tem alguma influência nestas questões?

14. Como sabe, as questões da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, também dizem respeito a uma atitude socialmente responsável das organizações perante a sua dimensão interna. Crê que o facto de uma organização ter políticas de GRH que promovam a conciliação lhe traz algum benefício? **No vosso caso, o que destacam em termos de benefícios?**

15. Na vossa organização, privilegiam uma atuação socialmente responsável (investindo tempo, dinheiro e outros recursos) ao nível interno ou externo? Ou consideram que deve haver uma atuação equilibrada em ambas as dimensões? Com que objetivos?

16. Para além das políticas de RSO que temos estado a falar, existem outras que considere importante referir (sejam de dimensão interna ou externa)?

17. Considera que em todas as suas práticas internas e externas, esta organização respeita os direitos humanos?

18. Quais são as principais normas e valores pelas quais se rege esta organização? Existem documentos formais que explicitem essas regras e valores?

Normas e certificação

19. Esta organização tem alguma certificação em termos de responsabilidade social e de práticas familiarmente responsáveis?

(SE SIM: Como a avalia antes e depois desta certificação ?Quais as principais alterações verificadas ?)

Tema: Comprometimento Organizacional

20. Considera que existe preocupação por parte da gestão em cumprir com as promessas que fazem aos trabalhadores?

21. Considera que os trabalhadores são comprometidos com a organização?

(SE SIM: Pensa que o facto de a organização ter políticas social e familiarmente responsáveis contribui para esse comprometimento?)

(SE NÃO: Acha que tal pode suceder por aqueles considerarem que políticas social e familiarmente responsáveis não se adequam às suas necessidades? Pensam rever essas questões no futuro?)

Fim da entrevista!



Anexo V - Tabela de interpretação de resultados de frequência de respostas às medidas de conciliação de acordo com a perspectiva legal e voluntária

P2 Medidas de conciliação legais (a) e voluntárias ou de RS (b)	Valor médio da frequência de respostas		
	Sim	Não	Não sei/ Não se aplica
(a) P2_1, P2_2, P2_3, P2_3, P2_4, P2_5, P2_6, P2_7, P2_8, P2_9, P2_10, P2_11 e P2_12	67,5%	5,8%	26,7%
(b) P2_13, P2_14, P2_15, P2_16, P2_17, P2_18 e P2_19	26,6%	38,7%	34,7%

Fonte: Elaboração própria

Anexo VI - Tabela de interpretação de resultados de frequência de respostas às práticas de RS de acordo com a dimensão interna e a dimensão externa

P5 Práticas de RS de acordo com a dimensão interna (a) e externa (b)	Valor médio da frequência de respostas	
	Sim	Não
(a) P5_1, P5_2, P5_3, P5_4, P5_5, P5_9 e P5_10	65,6%	34,4%
(b) P5_6, P5_7 e P5_8	79,1%	20,9%

Fonte: Elaboração própria

Anexo VII - Tabela de interpretação de resultados dos valores médios das modalidades de conciliação

Modalidades de conciliação P3	Questões representativas das modalidades	Valor médio do subgrupo	Desvio padrão do subgrupo
1) Medidas de cuidados e apoio a dependentes	P3_8	3,57	1,937
2) Ausências ao trabalho para assistência à família	P3_6 e P3_7	4,45	1,977
3) Incentivo à participação do pai na vida familiar	P3_5	5,79	1,293
4) Flexibilização do tempo e das formas de trabalho	P3_1, P3_2, P3_3 e P3_4	4,78	1,516

Fonte: Elaboração própria

Anexo VIII - Tabela de interpretação de resultados dos valores médios dos parâmetros de RS interna

Parâmetros de RS P6	Questões representativas dos parâmetros	Valor médio do subgrupo	Desvio padrão do subgrupo
1) Gestão de recursos humanos	P6_1, P6_2, P6_3 e P6_4	4,77	1,581
2) Saúde e segurança no trabalho	P6_5	5,03	1,588
3) Adaptação à mudança	P6_6	4,67	1,682
4) Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais	P6_7	4,37	1,647

Fonte: Elaboração própria

Anexo IX - Tabela de tabulação cruzada entre as variáveis percepção de adequação das práticas de conciliação às necessidades e o gênero dos respondentes

p9*p4	P4 "Numa apreciação global, considera as práticas promovidas pela organização onde trabalha adequadas às suas necessidades?"		
P9 "Gênero"	Sim	Não	Total
Feminino	41	10	51
Masculino	53	6	59
Total	94	16	110

Anexo X - Tabela de análise de conteúdo das entrevistas

Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidade de contexto	Unidade de Registo
Importância que deve ser atribuída pela GRH às práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar	A GRH da CME deve dar relevância à conciliação	<p>“Eu acho que é fundamental, sobretudo hoje em dia, que nós estamos numa sociedade com poucas redes de suporte familiar, não é? Por ex., aqui há uns anos atrás, nós contávamos imenso com os mais velhos para irem dando apoio, sobretudo às crianças pequenas e a verdade é que (...) a maior parte das mulheres que dantes eram avós em casa hoje em dia trabalham e, portanto, também não podem assumir esse papel, o que nos obriga a repensar os modelos de apoio familiar (...)” E2</p> <p>“Eu penso que deve dar alguma importância e de certa forma, creio que, no caso desta organização, a CME até o dá.” E4</p>	<p>“(…) é fundamental, sobretudo hoje em dia, (...) numa sociedade com poucas redes de suporte familiar (...)” E2</p> <p>“(…) alguma importância (...) a CME até o dá.” E4</p>
	Apesar da preocupação, é uma área que ainda deve evoluir	<p>“Penso que é uma área que deve evoluir ainda muito, mais na parte das organizações públicas, como é a nossa, ainda que estejamos constantemente preocupados com essa vertente. É a minha opinião! E na minha parte em concreto, dos RH, tento sempre que isso aconteça, essa conciliação.” E1</p>	<p>“(…) deve evoluir ainda muito, (...) ainda que estejamos constantemente preocupados com essa vertente (...)” E1</p>
	Benefícios para o funcionamento do serviço e da organização	<p>“Na minha opinião, é fulcral para o bom funcionamento de um serviço, para ter equipas mais motivadas e para ter no fundo, também as pessoas mais do nosso lado, mais motivadas, mais empenhadas, que colaborem mais com a organização. É evidente que isso traz só benefícios”. E1</p>	<p>“(…) é fulcral para o bom funcionamento de um serviço, para ter equipas (...) que colaborem mais com a organização (...)” E1</p>

	Carências na conciliação influenciam a prestação no trabalho	<p>“Eu penso que, vamos lá ver, nós nunca conseguimos destringar aquilo que é a vida familiar, lá fora, e a vida profissional, cá dentro. São áreas que se ligam, não é? E quando nós temos trabalhadores que têm uma vida familiar e têm filhos e têm pais ou outras pessoas a seu cargo, há necessidade de conciliar a vida familiar com a vida profissional, porque se as pessoas não têm a sua vida familiar estruturada, organizada, é evidente que estão cá a trabalhar, mas não estão com a cabeça cá, estão meio cá e meio lá. Portanto, em termos de produtividade e até mesmo no atendimento e aos seus colegas, acaba por não ter nem a qualidade, nem muitas das vezes a eficácia que nós todos desejamos, não é?” E1</p> <p>“Atender à conciliação (...) é importante porque muitos dos problemas que por vezes podem acontecer no contexto familiar, muitas vezes, reportam-se também ou influenciam também a prestação no contexto de trabalho e vice-versa. (...) Nós entendemos que isso é um fator importante que depois se reflete na forma como o trabalhador está na instituição.” E4</p>	<p>“(...) há necessidade de conciliar a vida familiar com a vida profissional, porque se as pessoas não têm a sua vida familiar estruturada, organizada, é evidente que (...) em termos de produtividade e (...) no atendimento (...) acaba por não ter nem a qualidade, nem muitas das vezes a eficácia que nós todos desejamos.” E1</p> <p>“(...) muitos dos problemas (...) no contexto familiar (...) reportam-se também ou influenciam a prestação no contexto de trabalho e vice-versa (...)” E4</p>
	Falta de equilíbrio entre trabalho e família leva ao absentismo	<p>“Nós já percebemos claramente, que se não houver este equilíbrio, há aqui problemas que naturalmente se vão gerar e que muitas vezes levam, por ex., ao absentismo por parte dos trabalhadores.” E2</p>	<p>“(...) se não houver este equilíbrio há aqui problemas que (...) levam, por ex., ao absentismo (...)” E2</p>
	Depende do modelo de gestão instalado	<p>“Tem muito a ver com o modelo de GRH que está instalado.” E4</p>	<p>“(...) o modelo de GRH que está instalado.” E4</p>
Análise da importância de ir além da lei nas práticas de conciliação	<p>Legislação insuficiente na resolução das necessidades de conciliação</p>	<p>“É assim, eu tenho assistido a algumas evoluções em termos legislativos que permitem já, uma maior conciliação, mas acho que estamos ainda muito aquém, mesmo em termos legislativos, portanto, a lei só por si não resolve.” E1</p> <p>“Eu acho que a lei não é suficiente, devo dizer que acho que não! É importante que as famílias tenham tempo para se ouvir, para estar uns com os outros e para estar uns com os outros de forma descontraída e neste momento, as nossas leis laborais não estão a favorecer esta relação familiar que tem de ser construída.” E2</p>	<p>“(...) a lei só por si não resolve.” E1</p> <p>“(...) a lei não é suficiente (...) as nossas leis laborais não estão a favorecer esta relação familiar (...)” E2</p>

	É importante atender às especificidades das necessidades	“Eu considero que as entidades também devem atender às especificidades das pessoas que têm a trabalhar com elas, de forma a poder ser até, mais criativos no sentido de propor outras medidas de conciliação. Isso, acho que é fundamental e a lei não resolve (...) ir encontrando diferentes situações para diferentes casos.” E1	“(…) as entidades também devem atender às especificidades das pessoas que têm a trabalhar com elas (...) e a lei não resolve (...)” E1
	Desvalorização por parte dos trabalhadores das medidas legais	“(…) quando é a lei só por si, muitas das vezes, também, as pessoas não valorizam muito. Ah, porque é lei, a lei diz isto, é um direito que eu tenho.” E1	“(…) quando é a lei só por si (...) as pessoas não valorizam muito (...)” E1
	Valorização de medidas inovadoras por parte dos trabalhadores	“Se for outro tipo de situação que seja mais inovador, que venha de dentro da organização, extra aquilo que é obrigatório, os trabalhadores acabam por valorizar mais.” E1	“(…) extra aquilo que é obrigatório, os trabalhadores acabam por valorizar mais.” E1
	Legislação laboral flexível nestas áreas	“Bom, nós não temos das piores leis do ponto de vista da legislação laboral, antes pelo contrário, nós temos leis com alguma flexibilidade e com alguma permissibilidade em relação a este género de áreas”. E4	“(…) temos leis com alguma flexibilidade (...) em relação a este género de áreas.” E4
	A extrapolação da lei depende dos casos	“Eu diria que há casos em que se justifica ir para além da lei e que há casos em que não se justifica ir para além da lei, porque a lei é suficiente, e tem a ver com a natureza do trabalho, tem a ver com a natureza da relação e tem a ver com a natureza dos próprios casos.” E4	“(…) há casos em que se justifica ir além da lei e há casos em que não (...), tem a ver com a natureza dos próprios casos.” E4
Medidas da CME que promovem a conciliação	Manutenção das 35 horas de trabalho semanais	“Nós não aderimos ao aumento do horário de trabalho, achámos que era importante continuar com as 35h e mantivemos porque percebemos que isto ia ter impacto direto sobre as famílias.” E2	“(…) não aderimos ao aumento do horário de trabalho, achámos que era importante continuar com as 35 h (...)” E2
	Ajuste de horários	“A lei impõe que se ajustem os horários de trabalho em função das necessidades dos trabalhadores e das necessidades do serviço. É verdade que nem todas as organizações atendem a isto, nós tentamos atender e tentamos, eu aqui nos RH, sensibilizar os outros dirigentes para este tipo de necessidade (...)” E1	Tentativa de ajustar “(...) horários de trabalho em função das necessidades dos trabalhadores e das necessidades do serviço (...)” E1
	Jornada contínua	“Há pessoas que podem fazer jornada contínua e que saem mais cedo, por ex., quando há a questão das crianças pequenas e terem que as ir buscar à escola.” E2	“Há pessoas que podem fazer jornada contínua (...)” E2
	Flexibilidade de horários através de plataformas fixas e móveis de trabalho	“(…) nós temos plataformas de horários que as pessoas podem adaptar em função daquilo que são as suas exigências familiares (...) e, portanto, há aqui a possibilidade de haver alguma flexibilidade na escolha da plataforma e horário,	“(…) possibilidade de haver alguma flexibilidade na escolha da plataforma e horário, que permita poderem conciliar a vida familiar

		que permita poderem conciliar a vida familiar com a sua vida profissional.” E2 “Portanto penso que, o que se passa neste momento, está muito centralizado na lógica das horas de trabalho e dá possibilidade de as pessoas terem uma plataforma fixa e depois terem plataformas móveis de horários de trabalho, que permitem gerir tempos para questões pessoais, (...) com várias possibilidades de horário de trabalho.” E4	com a sua vida profissional.” E2 “(…) possibilidade de as pessoas terem uma plataforma fixa e depois terem plataformas móveis de horários de trabalho, que permitem gerir tempos para questões pessoais (...)” E4
	Facilidade de ausências para apoio familiar	“(…) a facilidade com que é permitido que qualquer trabalhador possa, por qualquer razão, ausentar-se do local de trabalho para ir dar apoio, a maior parte das vezes é apoio, ou situações que possam surgir em relação à sua natureza familiar eu penso que é importante.” E4	“(…) facilidade com que é permitido que qualquer trabalhador possa (...) ausentar-se (...) para (...) apoio (...) familiar (...)” E4
	Serviços na área da saúde e segurança no trabalho gratuitos redutores de alguns problemas pessoais	“Isto acaba por dar uma ajuda ao trabalhador e ao seu bem-estar cá dentro, que são tudo serviços gratuitos que as pessoas não têm de ir lá fora para poder ter e, portanto, isto no fundo acaba por, se calhar, minimizar alguns problemas que as pessoas têm ao nível da sua vida pessoal e acaba por trazer alguns benefícios para a sua vida profissional.” E1	“(…) acaba por dar uma ajuda ao trabalhador e ao seu bem-estar cá dentro (...) e, (...) acaba por, se calhar, minimizar alguns problemas que as pessoas têm ao nível da sua vida pessoal (...)” E1
	Gabinete médico	“Nós temos um gabinete médico (...), um espaço autónomo deste edifício central, onde semanalmente temos médico do trabalho, todas as sextas-feiras e temos, de 15 em 15 dias, um psicólogo clínico, e isso é grátis para as pessoas. Depois, temos enfermeiro, todos os dias da semana e qualquer trabalhador pode lá ir medir a tenção, fazer... pronto, aconselhamentos.” E1	“(…) temos um gabinete médico (...), onde semanalmente temos médico do trabalho (...) e temos de 15 em 15 dias um psicólogo clínico e (...), depois, temos enfermeiro, todos os dias da semana (...)” E1
	Serviços sociais dos trabalhadores	“Temos também uma estrutura que são os serviços sociais dos trabalhadores, que temos um médico de clínica geral todas as quintas-feiras para os trabalhadores, que é grátis também.” E1	“(…) temos um médico de clínica geral todas as quintas-feiras (...)” E1
	Gabinete de apoio ao trabalhador para apoio e identificação de problemas	“Depois, entretanto, também criei um gabinete de apoio ao trabalhador, que tem uma assistente social também lá e tem um técnico de segurança no trabalho. Portanto, é a assistente social que atende os trabalhadores que têm algumas necessidades, por ex., económicas e direciona para	“(…) um gabinete de apoio ao trabalhador, (...) que atende os trabalhadores que têm algumas necessidades (...) e direciona para entidades que lhes

		<p>entidades que lhes possam prestar algum apoio ao nível económico, ao nível social, ao nível até jurídico.” E1</p> <p>“Temos também o gabinete de apoio ao trabalhador, que faz também um acompanhamento social, faz, enfim, o levantamento e despiste de alguns problemas que existem a nível familiar com os nossos trabalhadores.” E2</p> <p>“A divisão de RH tem essa preocupação e tem um conjunto de estruturas, desde o gabinete de apoio ao trabalhador.” E4</p>	<p>possam prestar algum apoio (...)” E1</p> <p>“(…) o gabinete de apoio ao trabalhador, que faz também (...) o levantamento e despiste de alguns problemas que existem a nível familiar (...)” E2</p> <p>“A divisão de RH tem essa preocupação (...) o gabinete de apoio ao trabalhador.” E4</p>
	Rede social para acompanhamento específico	<p>“Sempre que é necessário acompanhamento mais específico nós temos a nossa rede social montada que permite podermos, depois com os nossos parceiros, encontrar respostas mais adequadas.” E2</p>	<p>“(…) temos a nossa rede social montada que permite podermos (...) encontrar respostas mais adequadas.” E2</p>
	Apoio aos filhos dos trabalhadores através dos serviços sociais	<p>“Temos, por ex., os serviços sociais, que apoiam quem tem miúdos no pré-escolar. Dão um tanto para o pré-escolar, apoiam na aquisição de livros para filhos dos trabalhadores.” E1</p>	<p>“(…) os serviços sociais (...) dão um tanto para o pré-escolar, apoiam na aquisição de livros para filhos dos trabalhadores.” E1</p>
	Programas de ocupação de tempos livres para crianças em pausas letivas	<p>“Criámos programas de ocupação de tempos livres para férias e este ano, vamos inclusivamente, lançar um novo que é para o pré-escolar, porque ainda não estava abrangido. Não lhe posso dizer que é específico para os nossos trabalhadores, mas onde os filhos dos nossos trabalhadores obviamente estão enquadrados e foi sobretudo, pensando nos problemas que os nossos trabalhadores enfrentam quando as crianças estão de férias, que é uma realidade. Contudo não podíamos discriminar outras crianças e, portanto, abrimos isto e fazemo-lo para todas as pausas letivas, portanto, fazemos no Verão, fazemos na Páscoa e fazemos no Natal.” E2</p>	<p>“(…) programas de ocupação de tempos livres para férias (...) onde os filhos dos nossos trabalhadores obviamente estão enquadrados (...) e fazemo-lo para todas as pausas letivas (...)” E2</p>
	Proposta para cantinho da amamentação	<p>“Temos a proposta de um cantinho da amamentação, estamos só à espera de um espacinho. Criar, no fundo, as condições aqui em termos de trabalho para que a funcionária possa exercer também o seu direito a amamentar e não ter que passar, obrigatoriamente a dar biberão.” E3</p>	<p>“Temos a proposta de um cantinho da amamentação (...) para que a funcionária possa exercer também o seu direito a amamentar (...)” E3</p>

	Atribuição de prémios/donativos	“(…) arranjamos patrocinadores e depois temos algumas coisas para dar aos miúdos, ahhh, sortemos às vezes cabazes quando é Natal e essas coisas, portanto, acaba por ser aqui um, não é um prémio, mas é quase que um acarinhar dos nossos trabalhadores.” E1	“(…) temos algumas coisas para dar aos miúdos (…)” E1 “(…) sortemos às vezes cabazes quando é Natal (…)” E1
	Facilidade de resolução de problemas internamente	“Não há um único trabalhador da minha divisão que precise ir a qualquer lado, ou que precise de ir a um médico, ou que precise de acompanhar um filho, ou qualquer situação, que internamente não resolva o problema e que não vá. (….) Isto não é um abuso como pode parecer, é um comprometimento que implica que no momento contrário, o trabalhador se sinta no dever de retribuir.” E4	“Não há um único trabalhador da minha divisão que precise ir a qualquer lado (….) que internamente não se resolva o problema (….)” E4
	Possibilidade de os trabalhadores levarem os filhos para o local de trabalho	“Por ex., agora, no período de férias, há dias que os trabalhadores precisam de trazer os filhos e nós não nos importamos nada com isso. Ficam por aqui a brincar.” E2 “Alguns trabalhadores, quando têm necessidade trazem os filhos, e em períodos de férias (….) e habitualmente encontramos sempre um espaço onde eles fiquem com um computador para jogar ou uma coisa qualquer, ou a fazer uns desenhos, ou a fazer uma coisa qualquer...” E4	“(…) há dias que os trabalhadores precisam de trazer os filhos e nós não nos importamos nada com isso (….)” E2 “(…) quando têm necessidade trazem os filhos (….) encontramos sempre um espaço onde eles fiquem (….) a fazer uma coisa qualquer (….)” E4
	Relação de proximidade das chefias com os trabalhadores	“Por ex., já tive situações no meu serviço de problemas (….) e isso às vezes requer situações de flexibilidade na forma de tratar aquele trabalhador e isso só é possível se for feito por proximidade.” E4	“(…) situações (….) de problemas (….) requer (….) proximidade.” E4
Base da criação das medidas de conciliação promovidas na CME	Resposta a uma necessidade	“Eu quando vim para cá, senti muito essa necessidade, de ter outro tipo de estruturas porque eu fazia, às vezes, durante o dia, “N” atendimentos, levava um dia inteiro a fazer atendimentos e apercebia-me que muitas das questões dos atendimentos não eram só laborais, mas vinham de trás, eram questões de habitação, questões de saúde, questões de depressão, questões, ou seja, e acabam por influenciar a sua função, o seu trabalho no dia-a-dia, mas são questões do foro da vida privada de cada um.” E1	“(…) senti muito essa necessidade, de ter outro tipo de estruturas (….)” E1
	Identificação de problemas	“Problemas causados pela sobrecarga do trabalho, que depois se reflete na família.” E4	“Problemas causados pela sobrecarga do trabalho (….)” E4

Destinatários das medidas de conciliação	Transversalidade das práticas a todos os trabalhadores	<p>“Todos podem usufruir.” E1</p> <p>“Todos, a nossa ideia é sempre a inclusão.” E2</p> <p>“Destinam-se a todos.” E4</p>	“(…) todos (…)” E1, E2 e E4
Incentivo à participação do homem na vida familiar	Homens podem usufruir de certos regimes de horários	“Nós temos aqui pais, homens, que também têm as tais plataformas no sentido de poderem, também eles, dar maior apoio às suas famílias. E temos vários homens com jornada contínua, que podem sair mais cedo para apoio à família. Para nós é indiferente ser a mulher ou o homem a usufruir deste tipo de benefícios para apoio à família.” E2	“(…) temos aqui (…) homens, que também têm as tais plataformas (…) e (…) vários (…) com jornada contínua (…) para apoio à família.” E2
Posição das chefias relativamente às medidas de conciliação	Inflexibilidade por parte de alguns dirigentes	“(…) às vezes há dirigentes que não são muito de facilitar este tipo de situações. Até pela sua própria formação, porque temos dirigentes de várias áreas de formação e isso nota-se nestas questões.” E1	“(…) às vezes há dirigentes que não são muito de facilitar este tipo de situações (…)” E1
	Resistência inicial	“As criações destas estruturas, normalmente, não são pacíficas, mas começam a entrar no hábito.” E1	“As criações destas estruturas, normalmente, não são pacíficas (…)” E1
	Apoio depois de percebidas	“A partir do momento que perceberam que também podia ser uma estrutura que ajudava os trabalhadores no seu próprio local de trabalho, muitas das chefias começaram elas próprias a sinalizar pessoas, a dizer: olhem deviam de acompanhar este trabalhador porque, ou ele regista, sei lá, consumos excessivos de álcool ou de outra substância qualquer, deviam de apoiá-lo, deviam tentar encaminhar (…)” E1	“(…) perceberam que também (…) ajudava os trabalhadores no seu próprio local de trabalho (…)” E1
	Bom senso	“Fazíamos o S. Silvestre, que é uma corrida no último dia da passagem do ano, epá, todos os trabalhadores tinham direito de passar o S. Silvestre em família menos os nossos que estavam ao serviço no S. Silvestre e então, teve uma altura que nós chegamos à conclusão que isto não justifica, não justifica este sacrifício para o impacto que isto tem nas famílias e propusemos à organização deixar de fazer S. Silvestre.” E4	“(…) todos os trabalhadores tinham direito de passar o S. Silvestre em família menos os nossos que estavam ao serviço (…) chegamos à conclusão que (…) não justifica este sacrifício para o impacto que isto tem nas famílias (…)” E4
Sistemas de Assiduidade			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidade de contexto	Unidade de Registo
	Controle de assiduidade como requisito legal	“A lei impõe para organizações com mais de 50 trabalhadores que tenham registo de assiduidade.” E1	“A lei impõe para organizações com mais de 50 trabalhadores (…)” E1
	Controle de assiduidade como necessidade	“Como é óbvio, numa organização tão grande como esta, temos de ter algum controle no tipo de assiduidade, porque há pessoas que são assíduas e pontuais e há	“(…) numa organização tão grande como esta,

Controle e registo de assiduidade dos trabalhadores da CME		outras que não são (...). É um controle que é necessário fazer.” E1	(...) é um controle que é necessário fazer.” E1
	Sistema de picagens instalado em vários edifícios	“O sistema de picagens nós temos em vários edifícios, não temos ainda em toda a Câmara porque os Serviços estão em edifícios muito dispersos. Pronto, estamos a tentar generalizar isto pelo máximo possível, mas ainda não está em todos.” E1	“(...) temos em vários edifícios, não temos ainda em toda a Câmara porque os Serviços estão em edifícios muito dispersos (...)” E1
	Registo de entrada e saída através das picagens	“Sempre que nós passamos por aquele relógio de ponto deveríamos picar, ou seja, cada vez que entro e que saio deveria estar a fazer um registo de assiduidade. Todos os trabalhadores deviam, cada vez que entram ou que saem do Serviço fazer um registo de assiduidade. Regra geral, o que fazemos são os registos de entrada, os registos de saída e fazemos registo de saída do Serviço ou entrada do Serviço quando são entradas ou saídas de serviço grandes que justifiquem.” E4	“(...) Regra geral, (...) fazemos (...) os registos de entrada, os registos de saída e fazemos registo de saída (...) quando são (...) saídas de serviço grandes que justifiquem.” E4
	Meio de auxílio aos RH para justiça na contagem e horas	“Há determinadas situações, que muitas das vezes, são os registos que nós temos, eletrónicos, que nos ajudam, nos RH, a retificar situações, até mesmo de justiça. Por ex., aqui o tempo de jornadas contínuas mudou há um tempo atrás, quando foram publicados os acordos coletivos de empresa as jornadas contínuas que eram de 6h30 passaram para 6h e havia pessoas que estavam nesse tipo de jornada contínua e as chefias não ajustaram os horários, ou seja, houve uma quantidade de pessoas que, para aí durante 1 ano, estiveram a fazer mais meia hora de trabalho. (...) Todas aquelas que registavam, eu vou aos relógios, ao sistema e consigo perceber com alguma facilidade.” E1	“(...) muitas das vezes, são os registos que (...) no ajudam, nos RH, a retificar situações, até mesmo de justiça (...)” E1
	Auxílio no controle e A fundamentação de acidentes	“Por ex., quando há acidentes, consigo saber se a pessoa entrou ou não entrou. Se entrou, a que horas entrou, quando é que foi o acidente, ou seja, tudo isto ajuda, muitas vezes, a fundamentar e a tirar dúvidas sobre aquilo que realmente está a acontecer ou se passou.” E1	“(...) quando há acidentes, (...) isto ajuda, muitas vezes, a fundamentar e a tirar dúvidas sobre aquilo que realmente está a acontecer ou se passou.” E1
	Permite um controle das horas de trabalho semanais	“(...) eu posso ter um horário com uma plataforma rígida, em que a plataforma rígida é por ex., entre as 10 da manhã e o meio dia e as 2 da tarde e as 4 da tarde. Estas 4h de plataformas rígidas eu tenho de estar (...), no final da semana o	“(...) no final da semana o trabalhador tem que ter as 35h semanais, mas, não implica que ele não possa um dia chegar às

		trabalhador tem que ter as 35h semanais, mas, não implica que ele não possa um dia chegar às 9h30, ou noutro dia sair às 18h em vez de sair às 17h30." E4	9h30, ou noutro dia sair às 18h." E4
	Leva à maior responsabilização do Serviço e da chefia	"O relógio de ponto responsabiliza muito mais o Serviço, isto é, a partir de o momento que o registo é feito por uma máquina é a máquina que tem de responder e são a divisão dos RH que têm de responder se aquele trabalhador cumpriu ou incumpriu e isso responsabiliza a chefia de Serviço." E4	"O relógio de ponto, responsabiliza muito mais o Serviço (...) e isso responsabiliza a chefia do Serviço." E4
	Situação desigual por não haver sistema em todos os edifícios	"(...) é que nem todos os Serviços da Câmara têm relógio de ponto, o que cria uma situação desigual entre trabalhadores." E4	"(...) nem todos os Serviços da Câmara têm relógio de ponto, o que cria uma situação desigual (...)" E4
	Não constitui uma mais valia para a organização	"Não constitui uma mais valia para a organização, não constitui uma mais valia para a relação laboral entre os trabalhadores e a entidade" E4	"Não constitui uma mais valia para a organização" E4
	Impossibilidade de medição de produtividade e qualidade de trabalho	"Não mede produtividade, não mede qualidade de trabalho, não mede mais nada que é um cumprimento de um tempo, que muitas vezes é muito menos aproveitado do que o outro trabalhador que até podia ter estado lá menos meia hora, mas que fez o trabalho todo com qualidade e com outro tipo de empenho e com outro tipo de dedicação." E4	"Não mede produtividade, não mede qualidade de trabalho (...)" E4
	Os trabalhadores não gostam deste controle	"É evidente que grande parte dos trabalhadores não gosta deste tipo de controle." E1	"(...) grande parte dos trabalhadores não gosta deste (...) controle." E1
	Cumprimento ou incumprimento das picagens	"Os que cumprem, cumprem sempre, e até podem ter benefícios por isso, os que não cumprem tentam por todas as vias e mais algumas não registar. Depois dizem que a máquina não assumiu, ou que a máquina "ah não reparei", portanto, quando há faltas de picagens." E1	"Os que cumprem, cumprem sempre e até podem ter benefícios por isso, os que não cumprem tentam por todas as vias e mais algumas não registar." E1
	Penalizações a quem não cumpre as picagens	"(...) com este tipo de registo, chegamos às vezes ao final do mês, e verificamos que há pessoas que, pronto, não têm o tempo suficiente e temos de tirar ou dias de férias ou seja aquilo que for." E1 "(...) Precisei de ficar um dia em casa porque estava com febre, estava doente e como sabia que tinha tempo a mais pensei que me iam buscar o tempo que tinha a mais, na lógica da flexibilidade. Descontaram-me um dia de férias." E4	"(...) pessoas que (...) não têm o tempo suficiente e temos de tirar ou dias de férias ou seja aquilo que for." E1 "Precisei de ficar um dia em casa porque estava com febre (...) descontaram-me um dia de férias." E4

	Possibilidade de justificação de faltas	<p>“Os RH nunca marcam faltas sem haver uma justificação, portanto, nós no final de cada mês, imprimimos ou vemos naquelas situações onde há faltas de tempo, e por ex., são enviadas essas listagens para a própria pessoa se justificar e nessa altura, a pessoa pode sempre junto da sua chefia, porque se a pessoa não chegou a tempo porque a filha teve ou porque o filho teve qualquer coisa, essa pessoa pelo menos informa a chefia quando chega, ou pelo telefone, e essa chefia, com certeza, que lhe vai justificar. Se isso vier justificado para nós, nós justificamos sem problema nenhum. (...) Sem penalização.” E1</p> <p>“Todos os meses, nós recebemos uma folha ou um <i>email</i> com a indicação dos tempos de atraso, ou dos tempos das incorreções de picagem e que temos de estar a justificá-las.” E4</p>	<p>“(…) onde há faltas de tempo, (...) são enviadas essas listagens para a própria pessoa se justificar (...) junto da sua chefia (...). Se isso vier justificado para nós, nós justificamos (...) sem penalização.” E1</p> <p>“(…) recebemos (...) um <i>email</i> com a indicação dos tempos de atraso, ou dos tempos das incorreções de picagem e que temos de estar a justificá-las.” E4</p>
	Sistema flexível	<p>“Portanto, não é uma coisa que seja mesmo rígida e que não haja aqui flexibilidade. Não! Isso não é assim.” E1</p>	<p>“(…) não é uma coisa que seja mesmo rígida (...)” E1</p>
	Trabalhos exteriores saem fora do controle de ponto	<p>“Se o meu trabalho for estar permanentemente no exterior, em contacto com este e com aquele e com aquela associação e reunir às X horas com o grupo desportivo não sei quê e estar na feira de S. João até à meia noite e estar.... é claro que não venho cá à meia noite picar o relógio, porque a essa hora o edifício está fechado e existem tantas situações que saem fora do relógio do controle de ponto, que eu diria que quase que põem em causa.” E4</p>	<p>“Se o meu trabalho for estar permanentemente no exterior (...) saem fora do relógio do controle de ponto (...)” E4</p>
Responsabilidade Social			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidade de contexto	Unidade de Registo
	Atualidade do tema	<p>“Esse é um tema muito atual e que ao nível do privado, neste momento, até se vê muito as campanhas de RS que são promovidas, muitas vezes até mais externamente do que propriamente dentro da empresa, não é? E fazem um bocado publicidade (...) também porque isso valoriza do ponto de vista da imagem e da marca.” E1</p>	<p>“(…) tema muito atual e (...) que (...) valoriza do ponto de vista da imagem e da marca.” E1</p>
	Valorização da imagem da organização	<p>“Eu confesso que gostava de dar uma resposta objetiva, mas não</p>	

Relevância que o sentido da RSO se deve dar à GRH na CME	Na CME, em primeiro lugar estão as pessoas	tenho a área de RH, está diretamente com o Presidente, portanto, tenho aqui alguma dificuldade de análise, agora o que lhe digo é que a nossa grande preocupação, em primeiro lugar estão as pessoas, os trabalhadores da CME e isto a vários níveis. Seja relativamente aos seus direitos laborais, aos seus direitos individuais, esta tem sido a nossa grande preocupação.” E2	“(…) em primeiro lugar estão as pessoas, os trabalhadores da CME (…), esta tem sido a nossa grande preocupação.” E2
	Melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores Importante para outras CM criem boas condições – meio de incentivo	“Tudo o que nós fazemos aqui, internamente, para melhorar a qualidade de vida fazemos para os nossos trabalhadores, não é? Ainda que nos fóruns próprios, devamos comunicar e falar sobre as nossas boas práticas, porque até mesmo para outras Câmaras isso pode ser importante, não é? Porque o efeito de imitação pode levar a que eles próprios, criem outras condições para os seus trabalhadores terem uma vida melhor dentro da organização.” E1	“(…) melhorar a qualidade de vida (…)” E1 “(…) comunicar (… as nossas boas práticas (… para outras Câmaras (… pode ser importante, (… porque (… pode levar a que eles próprios, criem outras condições para os seus trabalhadores terem uma vida melhor dentro da organização.” E1
	Leva à coesão de grupo	“Eu acho que a RS, pelo menos desse ponto de vista é mais um mecanismo importante para a coesão do grupo, isto é, para que as pessoas sintam que a organização está com elas.” E4	“(…) eu acho que a RS (… é importante para a coesão do grupo.” E4
Classificação do ambiente de trabalho	Preocupação com a criação de proximidade e transparência	“Não lhe vou dizer que toda a gente está contente porque não está e isso nunca estarão, mas, portanto, aquilo que nos preocupa sobretudo é a aproximação às pessoas, a transparência.” E2	“(…) aquilo que nos preocupa sobretudo é a aproximação às pessoas, a transparência.” E2
	Vários ambientes devido às especificidades do cargo e das funções	“Nós temos vários ambientes porque, repare, nós aqui estamos a falar de um universo de técnicos superiores que podem ter um nível de satisfação diferente dos nossos assistentes operacionais que andam na rua. E devo dizer que há aqui serviços que sentem um grande nível de pressão, por ex. os serviços de urbanismo que têm uma pressão muito maior do que, por ex., aqui a intervenção social, portanto temos aqui diferentes climas.” E2	“Nós temos vários ambientes porque (… estamos a falar de um universo (… diferente (… e devo dizer que há aqui serviços (… que têm uma pressão muito maior (…)” E2
	Preocupação em informar os trabalhadores sobre direitos e deveres	“Existe, existe! Existe preocupação.” E2	“Existe preocupação.” E2
	Na CME existem vários veículos de difusão da informação e comunicação	“Nós temos vários veículos.” E1	“(…) temos vários veículos.” E1

<p>Informação aos trabalhadores relativamente às tarefas, procedimentos e respetivos direitos e deveres</p>	<p>Informação sobre diplomas legais na Intranet</p>	<p>“Pronto, temos a intranet dos RH, onde metemos, nas várias áreas, os principais diplomas legais e onde está toda essa matéria.” E1</p>	<p>“(...) a intranet do RH, onde metemos (...) toda essa matéria.” E1</p>
	<p>Folha informativa entregue com os recibos de vencimento (via <i>email</i> e em papel)</p>	<p>“(...) vamos fazendo, nem todo os meses, mas o ideal era que fosse todos os meses, uma folha informativa onde vamos dando a informação aos trabalhadores sobre alterações que vão saindo às leis, pronto, para que eles tenham conhecimento, nas mais variadas áreas, seja horários de trabalho, seja alterações de vencimentos, seja aquilo que for, no sentido de haver uma maior informação e transparência e distribuímos junto com os recibos de vencimento, por <i>email</i> para quem tem e para quem não tem email é impresso .” E1</p> <p>“(...) junto com o recibo de vencimento vem sempre uma informação adicional de questões muito específicas sobre essa questão dos direitos, dos deveres do trabalhador em determinadas áreas e, portanto, há um anexo ao recibo.” E3</p>	<p>“(...) vamos fazendo (...) uma folha informativa (...) sobre alterações que vão saindo às leis (...) e distribuímos junto com os recibos de vencimento (...)” E1</p> <p>“(...) junto com os recibos de vencimento vem sempre uma informação adicional (...) sobre essa questão dos direitos, dos deveres do trabalhador (...)” E3</p>
	<p>Informação em <i>placards</i> informativos</p>	<p>“(...) e há <i>placards</i> nos vários locais de trabalho para que sejam afixadas essas informações.” E1</p>	<p>“(...) há <i>placards</i> nos vários locais de trabalho (...)” E1</p>
	<p>Os trabalhadores são informados sobre o que se espera que façam através das competências atribuídas pelo SIADAP e Mapa de Pessoal</p>	<p>“Existe preocupação em mantê-los informados até pela própria força do SIADAP (...) e o SIADAP define objetivos que se apresentam no fim para o caso dos técnicos superiores e define competências para ser avaliadas. E o Mapa de Pessoal atribui, a cada trabalhador, uma competência e uma atribuição específica, não é? Ou seja, a cada trabalhador, em cada posto de trabalho, é definido e informado sobre o que é que se espera que ele faça.” E4</p>	<p>“(...) o SIADAP define objetivos (...) e define competências (...) e o Mapa de Pessoal atribui, a cada trabalhador, uma competência (...) ou seja, (...) cada trabalhador (...) é informado sobre o que é que se espera que ele faça.” E4</p>
	<p>Reuniões periódicas entre sindicato e trabalhadores</p>	<p>“Temos delegados sindicais que fazem reuniões frequentes com os trabalhadores e que são muitas vezes solicitadas para questões laborais do próprio município.” E4</p>	<p>“(...) os sindicatos que fazem reuniões frequentes com os trabalhadores (...)” E4</p>
	<p>Reuniões de monitorização</p>	<p>“Depois temos reuniões, as chamadas de monitorização, onde se verifica se as coisas estão a ser cumpridas, se não estão a ser cumpridas, portanto, esse ponto de vista, eu penso que de certa forma está salvaguardo.” E4</p>	<p>“(...) temos reuniões (...) de monitorização, onde se verifica se as coisas estão a ser cumpridas (...)” E4</p>
		<p>“O Presidente da Câmara reúne com todos os trabalhadores, por setores, numa questão que eles chamam de prestação de contas. E aquilo é prestação de contas não é</p>	<p>“O Presidente da Câmara reúne com todos os trabalhadores, por setores, numa questão</p>

	Reuniões de prestação de contas	só de números, é também prestação de contas dos serviços e aí, por setor, ele vai a todos os serviços e por ex., connosco reúne com a divisão toda, as 50 pessoas vamos um dia para o salão nobre e ele passa um <i>PowerPoint</i> com informação das principais medidas feitas pelo executivo.” E4	(...) de prestação de contas. E (...) não é só de números (...) é também prestação de contas dos serviços e (...) com informação das principais medidas feitas pelo executivo.” E4
	Informação sobre greves e possibilidade de participação	“Sempre que há pré-avisos de greve e manifestações e tudo mais, são todos informados e dispensados para poderem participar.” E3	“Sempre que há pré-avisos de greve e manifestações (...) são todos informados (...) para poderem participar.” E3
Comunicação entre gestão e restantes trabalhadores	Boa	“Eu penso que, ahhh, de certa forma é boa. As pessoas podem colocar as suas questões.” E1	“(...) de certa forma é boa.” E1
	Comunicação aberta entre trabalhadores e Executivo através de reuniões para aferir problemas...	“Por isso é que nós temos reuniões com o Presidente, o vereador do pelouro e os trabalhadores, por ex., eu reúno com o Presidente e os da DJD, para quê? Para os ouvir, para aferir aquilo que são os problemas, de forma mais próxima.” E2	“Por isso é que nós temos reuniões com o Presidente, o vereador do pelouro e os trabalhadores (...) para os ouvir (...)” E2
	... para discutir questões de interesse dos trabalhadores e aferir necessidades...	“O Executivo faz reuniões periódicas e sempre que surge uma questão que tenha a ver diretamente com os interesses dos trabalhadores é discutida amplamente. Há esta aproximação do Executivo, eles vão aos locais de trabalho escutar o que é que em termos de condições de trabalho precisa de ser melhorado.” E3	“O Executivo faz reuniões periódicas (...) vão (...) escutar o que é que em termos de condições de trabalho precisa de ser melhorado.” E3
	Reuniões mensais entre técnicos nos serviços	“Depois, nós, dentro dos serviços, eu tenho habitualmente uma média, aqui com o pessoal técnico, pelo menos uma vez por mês, tenho uma reunião de serviço para afinar questões e para fazer o ponto de situação.” E4	“(...) dentro dos serviços (...) pelo menos uma vez por mês, tenho uma reunião de serviço (...) para fazer o ponto de situação.” E4
Criação de canais de comunicação	“A indicação que damos é que se houver um problema podem vir diretamente falar connosco, não precisam de passar pelas chefias, batem à porta, entram e conversam connosco sobre as questões e a seguir esta conversa é feita obviamente com as chefias no sentido de podermos perceber se aquilo é uma realidade ou uma percepção. Esta estrutura aqui na Câmara é muito vertical, muito hierarquizada e aquilo que nós procurámos foi criar canais de comunicação para que as pessoas sentissem que podiam estar à vontade para colocar os seus problemas e ao mesmo tempo, criar essa cultura nas chefias para não se sentirem ultrapassadas, mas	“(...) se houver um problema podem vir diretamente falar connosco (...) e a seguir esta conversa é feita obviamente com as chefias (...) aquilo que nós procurámos foi criar canais de comunicação para que as pessoas sentissem que podiam estar à vontade para colocar os seus problemas e ao mesmo tempo, criar essa cultura nas chefias (...)” E2	

		perceberem que há canais de comunicação que podemos privilegiar.” E2	
Avaliação das oportunidades dadas a homens e mulheres	Na CME as oportunidades são de igualdade entre gêneros	<p>“Aqui não há (...) discriminação (...) até porque em termos legais não o podemos fazer.” E1</p> <p>“Isso eu creio que há igualdade.” E2</p> <p>“Acho que sim, há igualdade.” E3</p> <p>“(…) no caso da Câmara não há diferenciação no gênero. A Câmara em mais técnicos superiores mulheres do que homens.” E4</p>	<p>“Aqui não há (...) discriminação (...)” E1</p> <p>“(…) creio que há igualdade.” E2</p> <p>“(…) há igualdade.” E3</p> <p>“(…) no caso da Câmara não há diferenciação no gênero (...)” E4</p>
	Igualdade de remuneração	“Quando entra um técnico superior ou uma técnica superior, eles têm o mesmo escalão, a mesma remuneração, ou outra área qualquer, noutra carreira qualquer (...)” E1	“(…) um técnico superior ou uma técnica superior, eles têm (...) a mesma remuneração, (...) ou noutra carreira qualquer (...)” E1
	Igualdade de carreiras	“Não há na carreira, nenhuma diferenciação para homens ou mulheres” E4	“Não há na carreira (...) diferenciação para homens ou mulheres.” E4
	Igual possibilidade de ocupação de cargos de chefia	“Por ex., ao nível das chefias temos homens e temos mulheres, as oportunidades são dadas de igual forma, depois cada um decide, em função daquilo que são as suas exigências, as suas perspectivas, aceitar ou não.” E3	“(…) as oportunidades são dadas de igual forma, depois cada um decide (...) aceitar ou não.” E3
	Aumento de mulheres dirigentes ainda que continuem a ser minoria	“Pronto, nós as chefias que temos, temos mais homens que mulheres e quase sempre foi assim. E ainda é muito assim! (...) há mais mulheres dirigentes, mas mesmo assim somos uma minoria.” E1	“(…) há mais mulheres dirigentes, mas mesmo assim somos uma minoria.” E1
	A maternidade não é um problema na CME	<p>“Ah preferimos contratar homens porque as mulheres podem ficar grávidas... não, aqui não!” E1</p> <p>“A verdade é que nós recebemos sempre com enorme satisfação a notícia de que uma delas vai ter um bebé, portanto, dizer o quê em 1.º lugar? Que para nós não é encarado como um problema saber que depois aquela mulher vai estar ausente os meses todos a que tiver direito e os horários para amamentação e tudo isso, porque para nós é muito importante estimular as questões da natalidade.” E2</p>	<p>“(…) preferimos contratar homens porque as mulheres podem ficar grávidas (...) aqui não!” E1</p> <p>“(…) para nós não é encarado como um problema saber que depois aquela mulher vai estar ausente os meses todos a que tiver direito e os horários para amamentação e tudo isso (...)” E2</p>
Benefícios de uma atitude organizacional	Competitividade organizacional	“Se nós pudermos proporcionar outro tipo de situações que são boas e sentidas como boas pelas próprias pessoas, como é evidente, a organização acaba por ser mais competitiva.” E1	“(…) a organização acaba por ser mais competitiva.” E1
		“Isso acaba por ser bom para as organizações porque retêm as	

socialmente responsável em promover a conciliação	Retenção de pessoas e talentos	<p>“pessoas (...) e talentos (...), porque uma organização não é só talentos como se chama agora (...), são pessoas com conhecimento, com experiência e que são importantes para as organizações, não é?” E1</p>	<p>“Isso acaba por ser bom para as organizações porque retêm as pessoas (...) e talentos (...).” E1</p>
	Motivação e alinhamento dos trabalhadores	<p>“Repere, ou eles estão motivados e alinhados ou quando precisarmos deles, eles não respondem e estas questões levam a isso, à sua motivação e alinhamento.” E2</p>	<p>“(...) estas questões levam a isso, à sua motivação e alinhamento.” E2</p>
Foco de atuação socialmente responsável	Valorização das duas dimensões: interna e externa	<p>“Acaba por estar dividido. A Câmara, ela própria, tem atuações para o exterior, de RS.” E1</p>	<p>“Acaba por estar dividido (...)” E1</p>
	Privilegio de atuação interna	<p>“Eu diria que, em primeiro lugar é interno.” E2</p>	<p>“(...) em primeiro lugar é interno.” E2</p>
	Dificuldade ao nível externo	<p>“Ao nível externo a Câmara tem muita dificuldade, quer dizer, a Câmara não está a fazer nenhuma ação de RS quando dá de comer aos sem abrigo, isto é responsabilidade deles (...) portanto aqui confunde-se com a natureza da própria ação de âmbito.” E4</p>	<p>“Ao nível externo a Câmara tem muita dificuldade (...) aqui confunde-se com a natureza da própria ação de âmbito.” E4</p>
Outras práticas de RSO que a CME promove	Eventos/atividades de convívio e lazer de responsabilidade para com a família organizativa	<p>“(...) há vários eventos que fazemos ao longo do ano, muito direcionados não só para os nossos trabalhadores, mas também para as suas famílias (...) para promover o convívio.” E1</p>	<p>“(...) eventos (...) para os (...) trabalhadores, mas também para as suas famílias (...) para promover o convívio.” E1</p>
		<p>“Promovemos também passeios a várias localidades, portanto, o ano passado promovemos dois passeios ao Alqueva, com passeio de barco e este ano já fomos a Óbidos, Peniche, por aí. São atividades que acabam por ter uma vertente de responsabilidade para com a família que temos cá dentro.” E1</p>	<p>“(...) passeios a várias localidades, (...) atividades que acabam por ter uma vertente de responsabilidade para com a família que temos cá dentro.” E1</p>
	Envolvimento dos trabalhadores no processo de decisão	<p>“Todos os anos fazemos um ou dois jantares nas piscinas, ou dois almoços.” E4</p>	<p>“Todos os anos fazemos um ou dois jantares (...) ou (...) almoços.” E4</p>
		<p>“Tentamos que eles se sintam parte integrante desta organização e que não são apenas assalariados, como? Exatamente envolvendo-os na organização, no processo de decisão.” E2</p>	<p>“(...) envolvendo-os na organização, no processo de decisão.” E2</p>
Rede social para resposta a problemas da comunidade	<p>“Ao nível da rede social que há pouco lhe falei, nós temos intervenção com outras organizações que são claramente de RS, de intervenção direta no terreno e de maneira geral, nós não o fazemos sozinhos, fazemo-lo sempre com outros parceiros e vou-lhe dizer, da área da saúde, da área da segurança social, da área da educação. Trabalhamos para o exterior criando unidades de rede</p>	<p>“(...) temos intervenção com outras organizações que são claramente de RS, de intervenção direta no terreno e (...) fazemo-lo sempre com outros parceiros (...) criando unidades de rede que</p>	

		que neste momento estão a trabalhar diretamente nas questões da saúde mental, com a questão das minorias étnicas, com a questão dos sem-abrigos, ahhh, do envelhecimento. Este é um trabalho de resposta efetiva a problemas que existem na nossa comunidade.” E2	neste momento estão a trabalhar diretamente nas questões (...) de resposta efetiva a problemas que existem na nossa comunidade.” E2
	Organização de eventos desportivos cujas receitas ou parte servem para apoiar instituições sociais	“Eventos de solidariedade com determinadas associações. Posso lhe dizer que há vários anos fazemos eventos em que parte significativa dos lucros vão para a Pão e Paz ou vão para outras instituições e promovemos eventos mesmo para isso.” E4	“Eventos de solidariedade com determinadas associações (...)” E4
	Desafio pela saúde	“O Desafio pela Saúde, que vai no 3º ou 4º ano. Integrado no Desafio pela Saúde, temos uma prova de bicicleta organizada pelos cantores “Anjos”, em que eles vêm mobilizando e a música é a deles, mas somos nós que a promovemos, vêm mobilizando através das marcas dos hipermercados que eles têm mais facilidade em mobilizar e então chegam aqui, a Évora, sempre com 2 carrinhas cheias de alimentos, completamente cheias de alimentos para a Pão e Paz.” E4	“(…) no Desafio pela Saúde, temos uma prova de bicicleta organizada pelos cantores “Anjos” (...) mas somos nós que a promovemos, vêm mobilizando através das marcas dos hipermercados (...) e chegam aqui, a Évora sempre com 2 carrinhas cheias de alimentos, (...) para a Pão e Paz.” E4
	Bike Évora	“Bike Évora em que uma parte das receitas das inscrições vão para a Pão e Paz ou vão para, agora já não porque já fechou, o lar de St.ª Mónica, ou vão para.... ou eles fazem a sopa e nós compramos a sopa a um preço generoso que paga a sopa 2 vezes ou 3 e é uma fonte de receita... sei lá para a APPDACDM, para CERCI DIANA. Muitos dos eventos desportivos apoiados pela autarquia têm esta vertente.” E4	“Bike Évora em que uma parte das receitas das inscrições vão para a Pão e Paz ou (...) para a APPDACDM, para CERCI DIANA.” E4
	Meia maratona	“A meia maratona que é uma prova que nós organizamos em Évora, com alguma dimensão que envolve muita gente, que é seguramente mediática também, por ex., metade do valor da inscrição da caminhada, em cada pessoa que se inscreva na caminhada, que são 5€, 2,5€ vão para uma dessas instituições, a CERCI DIANA, a APPACDM e por aí fora.” E4	“A meia maratona (...) que nós organizamos em Évora (...) metade do valor da inscrição da caminhada (...) vão para uma dessas instituições (...)” E4
		“Quando eu à bocadinho inicie que a nossa RS começa sobretudo internamente, não se esgota aqui! A seguir nós temos todo um	“(…) temos todo um trabalho exterior com

	Participação iniciativas e projetos de organizações do 3.º setor	trabalho exterior com outras organizações, sobretudo as do 3.º setor, que são aquelas com quem nós trabalhamos mais diretamente e que aí o peso institucional da Câmara ao participar em algumas iniciativas, em alguns projetos dessas associações faz toda a diferença.” E2	outras organizações, sobretudo as do 3.º setor, (...) ao participar em algumas iniciativas, em alguns projetos dessas associações (...)” E2
Respeito pelos direitos humanos	Na CME os direitos humanos são respeitados	<p>“Isso eu não tenho dúvidas que são. Isso é uma grande preocupação, até mesmo que é sempre manifestada pelo executivo, mesmo em reuniões de chefias que temos.” E1</p> <p>“Quero acreditar que sim porque é assim, da nossa parte, do executivo, obviamente que só poderíamos ir por esse caminho. Nós somos pessoas que defendemos os direitos humanos por questões ideológicas, mas também por questões de princípios e de formação e essas são a indicações que damos às nossas chefias e queremos acreditar que elas são cumpridas.” E2</p> <p>“Sem dúvida alguma que são.” E3</p> <p>“Sim, não tenho dúvidas.” E4</p>	<p>“Isso eu não tenho dúvidas que são. (...)” E1</p> <p>“Quero acreditar que sim (...)” E2</p> <p>“Sem dúvida (...) que são.” E3</p> <p>“(...) não tenho dúvidas.” E4</p>
Conduta da organização	Normas e valores pelos quais se rege a CME	<p>“A questão da imparcialidade, da justiça, da transparência, portanto, são no fundo, valores e são premissas que nós devemos ter bem assimilados, de forma a tratar o, ahhh, respeito com que devemos tratar toda a gente, a questão de dar todas as informações às pessoas, o saírem daqui bem esclarecidos. Ou seja, há aqui questões que para mim são fundamentais, que têm muito a ver com a orientação para o serviço público.” E1</p> <p>“A cultura de serviço público é fundamental, portanto, em 1.º lugar o que se procura é criar em cada trabalhador a noção de que nós estamos a servir o público, depois, em 2.º lugar, garantir obviamente a cada um dos trabalhadores que os seus direitos laborais são defendidos por nós e ainda, em 3.º lugar, os direitos individuais de cada um dos nossos trabalhadores.” E2</p> <p>“Sobretudo transmitir transparência.” E3</p>	<p>“A questão da imparcialidade, da justiça, da transparência, (...) respeito com que devemos tratar toda a gente, a questão de dar todas as informações às pessoas (...)” E1</p> <p>“(...) criar em cada trabalhador a noção de que nós estamos a servir o público, depois, (...) garantir (...) que (...) os direitos laborais são defendidos (...) e ainda (...) os direitos individuais de cada um dos nossos trabalhadores.” E2</p> <p>“(...) transparência.” E3</p>

		<p>“Respeito pelo outro, onde tem um conjunto de valores de natureza humanistas que são importantes a favor da área, são princípios de vida.</p> <p>A nível de respeitar o diferente, o respeito pela diferença, nós não fazemos qualquer tipo de segregação de raça, de crença de qualquer natureza. Para nós, tanto apoiamos uma associação católica, como de outra natureza qualquer, ou de outra religião qualquer, é completamente igual. Até apoiamos, temos uma ótima relação e até promovemos naturalmente pela nossa atividade as minorias.” E4</p>	<p>“Respeito pelo outro, onde tem um conjunto de valores de natureza humanistas (...) são princípios e vida (...) o respeito pela diferença, nós não fazemos segregação (...)” E4</p>
	<p>Não existem documentos formais</p> <p>Há princípios que balizam as atuações</p>	<p>“Nós não temos nenhum documento que se diga assim, é uma carta onde estão formalizados todos os nossos valores, como o privado que tem a sua missão, a sua visão, tudo muito bem estruturado, mas, eu enquanto chefia e os meus colegas também sabemos que há princípios que balizam as nossas atuações.” E1</p>	<p>“Nós não temos nenhum documento que se diga assim, é uma carta onde estão formalizados todos os nossos valores (...), mas (...) sabemos que há princípios que balizam as nossas atuações.” E1</p>
	<p>Depende da equipa do Executivo e das suas sensibilidades</p>	<p>“Eu creio que não há nenhum documento onde isto esteja claro e acho que até é difícil, sabe porquê? Porque isto depende muito da equipa do Executivo que passa por aqui e por isso não sei se conseguiríamos redigir um documento que espelhasse as diversas sensibilidades que por aqui passam.” E2</p>	<p>“Eu creio que não há nenhum documento onde isto esteja claro (...) depende muito da equipa do Executivo (...) as diversas sensibilidades (...)” E2</p>
	<p>Valores regulados pela legislação e plano de atividades</p>	<p>“A própria legislação regula por que valores e qual a orientação que uma autarquia deve ter, não é algo que decidamos como numa empresa. E também fazem parte do plano de atividades, onde está expressa a missão e valores.” E3</p>	<p>“A própria legislação regula por que valores e qual a orientação que uma autarquia deve ter (...) e também fazem parte do plano de atividades (...)” E3</p>
Certificação			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidade de contexto	Unidade de Registo
Certificação da organização	Não existe certificação	<p>“É assim, sei que a Câmara está numa de, eu não sei bem como se diz, mas sei que já ganhou um prémio de organização familiarmente responsável. Mas não temos outra certificação, isso não temos.” E1</p> <p>“Nós agora, neste momento, não estamos no sistema, mas já estivemos no sistema de qualidade. Aliás, nós estivemos no processo de certificação da qualidade.” E4</p>	<p>“(...) já ganhou um prémio de organização familiarmente responsável. Mas não temos outra certificação, isso não temos.” E1</p> <p>“Nós agora (...) não estamos (...) mas já estivemos no sistema de qualidade (...)” E4</p>
Comprometimento Organizacional			

Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidade de contexto	Unidade de Registo
Cumprimento de promessas por parte da gestão	Existe preocupação em cumprir as promessas	<p>“Há preocupação, com certeza! (...) Quando nós dizemos que vamos tentar fazer, a seguir damos contas, se conseguimos ou não e mesmo quando as coisas são difíceis são ditas com verdade. Temos que estar nisto de forma muito séria, muito clara e muito transparente.” E2</p> <p>“Acredito que exista preocupação.” E4</p>	<p>“(...) quando nós dizemos que vamos tentar fazer, a seguir damos contas, (...) temos que estar nisto de forma muito séria, muito clara e muito transparente.” E2</p> <p>“Acredito que exista preocupação.” E4</p>
	O cumprimento das promessas depende de algumas situações legais	<p>“Há aqui as questões relativamente à progressão na carreira que nós não conseguimos desbloquear e até mesmo à contratação que nós também não conseguimos contornar.” E2</p> <p>“A questão da mobilidade há uns que, pronto, não estão naquelas condições que foram definidas, mas tudo foi explicado e apresentados os critérios e quando estamos limitados por questões que decorram da Lei, do orçamento, há interesse que todos compreendam.” E3</p> <p>“Isto é, o próprio executivo não pode propor a principal reivindicação dos trabalhadores que é o aumento de vencimentos ou o descongelamento das carreiras.” E4</p>	<p>“(...) as questões relativamente à progressão na carreira que nós não conseguimos desbloquear e até mesmo à contratação (...)” E2</p> <p>“A (...) mobilidade há uns que, pronto, não estão naquelas condições que foram definidas, mas (...) estamos limitados por questões que decorram da Lei, do orçamento (...)” E3</p> <p>“(...) o próprio executivo não pode propor (...) o aumento de vencimentos ou o descongelamento das carreiras.” E4</p>
	Depende da facilidade/dificuldade de alguns casos	<p>“(...) varia caso a caso. Há situações em que é fácil e é possível, há situações onde não será tão fácil ou possível, dependendo das circunstâncias perante as situações.” E4</p>	<p>“(...) Há situações em que é fácil e é possível, há situações onde não será tão fácil ou possível (...)” E4</p>
Avaliação do comprometimento organizacional dos trabalhadores	Perceção de comprometimento por parte dos trabalhadores	<p>“Eu acho que de forma geral, as pessoas estão comprometidas com a organização e quando falo “onde é que trabalhas?”, “Na Câmara de Évora”, acho que as pessoas se sentem bem em dizer que trabalham na CME.” E1</p> <p>“(...) eu acho que muito daquilo que nós temos conseguido fazer numa Câmara (...) que continua a querer dar resposta a um conjunto de solicitações que nos chegam do exterior, só é possível com trabalhadores comprometido e nós temos aqui equipas muito comprometidas.” E2</p> <p>“Estão comprometidas. É também com essa visão que nós</p>	<p>“Eu acho que de forma geral, as pessoas estão comprometidas com a organização (...)” E1</p> <p>“(...) nós temos aqui equipas muito comprometidas.” E2</p>

		promovemos muitas das coisas, haver um maior comprometimento também das pessoas, um envolvimento com a organização, o puder vestir a camisola, se assim podemos dizer, mas no fundo, tudo isto está interligado.” E4	“Estão comprometidas (...)” E4
	Desejo de fazer carreira na organização	“(…) quem está contente numa organização que atende às suas necessidades, à dos seus familiares, que proporciona uma carreira, com formação, com desenvolvimento, porque é que vai querer sair, não é? Ou seja, as pessoas querem ficar cá, as pessoas querem cá fazer a sua carreira, não querem ir embora.” E1	“(…) quem está contente numa organização que atende às suas necessidades, (...) querem ficar cá, (...) querem cá fazer a sua carreira (...)” E1
	Comprometimento mútuo: executivo/trabalhadores	“(…) de grosso modo eu acho que há um comprometimento mútuo entre o executivo e os trabalhadores.” E4	“(…) eu acho que há um comprometimento mútuo entre o executivo e os trabalhadores.” E4

Anexo XI - Explicação do inquérito por questionário

Constituição do questionário	Fontes
Bloco 1: Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar P1 , P2 , P3 , P4 e P4_1	- CT – art. 35.º - CITE - Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) - LGTFP - Silva (2012)
Bloco 2: Responsabilidade Social P5 e P6	- Brites (2015) - CE (2001) - Santos (2010)
Comprometimento organizacional P7	- Antunes (2013) - Brites (2015) - Santos (2010)
Bloco 3: Dados pessoais e profissionais do respondente P8 , P9 , P10 , P11 , P12 , P13 , P14 , P15 , P16 , P17 , P18 , P19 , P19_1 , P20 , P21 e P21_1	- Brites (2015) - Santos (2010) - Silva (2012)

Fonte: Elaboração própria