



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos para a Igualdade  
de Género e a Qualidade Organizacional**

Isabel Carvalho Rúbio

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2022

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos para a Igualdade  
de Género e a Qualidade Organizacional**

**Isabel Carvalho Rúbio**

Orientador(es) | Margarida Saraiva

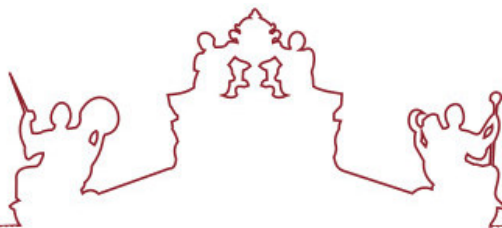
Évora 2022

---

---

---

---



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Orientador)  
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Arguente)

*“O facto de o mar estar calmo na superfície  
não significa que algo não esteja acontecendo  
nas profundezas.”*

- O Mundo de Sofia



## **Resumo**

O mercado de trabalho é, hoje, atravessado por intensas dinâmicas de mudança, numa sociedade marcada por diferentes contextos organizacionais, transformações significativas nas relações de género, novos padrões de relacionamento familiar, mas, invariavelmente, marcada pela persistência de elevada assimetria dos indicadores de género.

No sentido de uma mudança de paradigma, surge a necessidade de promover a igualdade de oportunidades e traçar objetivos como os que fazem parte dos objetivos de desenvolvimento sustentável. Pelo que, como este estudo pretende-se refletir sobre as contribuições das práticas de gestão de recursos humanos para a igualdade de género e a qualidade organizacional.

Para a sua realização, foi aplicado um inquérito por questionário eletrónico, tendo-se obtido 136 respostas válidas. Os resultados obtidos foram positivos, verificando-se uma evolução nas assimetrias entre homens e mulheres graças à aplicação de práticas de gestão de recursos humanos.

**Palavras-chave:** Igualdade de Género; Gestão de Recursos Humanos; Qualidade.

## **Abstract**

# ***Human Resource Management Practices for Gender Equality and Organizational Quality***

The labor market is currently traversed by intense dynamics of change, in a society marked by different organizational contexts, significant transformations in gender relations, new patterns of family relationships, but invariably marked by the persistence of high asymmetry in gender indicators. .

In the sense of a paradigm shift, there is a need to promote equal opportunities and set goals such as those that are part of the goals of sustainable development. Therefore, as this study intends to reflect on the contributions of human resources management practices to gender equality and organizational quality.

For its accomplishment, an electronic questionnaire was applied, having obtained 136 valid answers. The results obtained were positive, with an evolution in the asymmetries between men and women thanks to the application of human resources management practices.

**Keywords:** Gender equality; Human resource Management; Quality.

## Agradecimentos

Alegria, gratidão, satisfação e orgulho são palavras que caracterizam a forma como redijo esta dissertação de mestrado, que significa o culminar de todo um caminho percorrido.

Coragem e resiliência são uma forma de estar na vida. É muitas vezes nos momentos mais sombrios que se revelam as nossas maiores forças. As pessoas resilientes sabem que só o são por causa dos grandes desafios que tiveram de enfrentar e sabem que o seu foco nunca poderia estar na forma como evitavam cair, mas sim, nas soluções que foram reinventando para se levantarem, uma e outra vez.

Mais importante do que a chegada é o caminho, e este só foi possível com o apoio incondicional dos meus pais, irmã e namorado, que são o meu suporte, as minhas pessoas e sempre o meu final mais feliz, por isto e muito mais, o meu obrigada nunca vai chegar.

O meu bem-haja a todos os meus amigos, colegas e professores que me acompanharam neste processo e muito me ensinaram e ajudaram.

Por último, e não menos importante, um agradecimento muito grande e especial à pessoa que foi o meu sol neste último ano e que sempre me cativou pela sua essência, a minha orientadora, senhora professora Margarida Saraiva, por toda a dedicação, entrega, confiança, e pela passagem de ensinamentos, quer profissionais quer pessoais, que com toda a certeza irão ser aplicados no futuro e que fazem toda a diferença nesta fase crucial da minha vida.

# Índice

Índice de Apêndices .....	8
Índice de Figuras .....	8
Índice de Gráficos .....	8
Índice de Tabelas.....	9
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	9
1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha.....	11
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos.....	13
1.3. Metodologia de Investigação.....	13
1.4. Estrutura do Trabalho.....	14
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
2.1. Responsabilidade Social.....	16
2.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	19
2.3. Igualdade de Género.....	22
2.4. Qualidade Organizacional .....	24
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	27
3.1. Objetivos do Estudo .....	27
3.2. Etapas do Processo de Investigação .....	28
3.3. Classificação e Métodos da Investigação .....	29
3.4. Dados Primários e Secundários.....	30
3.5. Seleção da Amostra.....	30
3.6. Variáveis do Estudo.....	31
3.7. Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados.....	33
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	34
4.1. Métodos de Análise de Dados.....	34
4.1.1. Caracterização da amostra.....	34
4.1.2. Análise descritiva das variáveis em estudo.....	40
4.1.3. Cruzamento de variáveis.....	49
4.2. Discussão de Resultados.....	53
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS .....	60

5.1. Conclusão .....	60
5.2. Limitações do Estudo.....	63
5.3. Propostas para Investigações Futuras .....	64
BIBLIOGRAFIA .....	65

## Índice de Apêndices

	Pág.
Apêndice 1: Instrumento de Recolha de Dados .....	71

## Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1: Modelo de Investigação Proposto .....	31

## Índice de Gráficos

	Pág.
Gráfico 1: Frequência por género (%).....	35
Gráfico 2: Classe de idades da amostra.....	36
Gráfico 3: Habilitações literárias da amostra.....	37
Gráfico 4: Distrito de residência da amostra.....	37
Gráfico 5: Tem dependentes (filhos) a seu cargo? .....	38
Gráfico 6: Nº de dependentes (filhos) da amostra .....	38
Gráfico 7: Cargo ocupado pela amostra.....	39
Gráfico 8: Tipo de organização .....	39
Gráfico 9: Tempo (anos) de desempenho de funções na organização .....	40
Gráfico 10: A organização onde colabora é socialmente responsável?.....	41
Gráfico 11: Áreas de responsabilidade social.....	41
Gráfico 12: ODS mais presentes na organização.....	42

## Índice de Tabelas

	Pág.
Tabela 1: Relação entre as variáveis em estudo .....	32
Tabela 2: Idade da amostra .....	35
Tabela 3: Classe de idades da amostra (anos).....	36
Tabela 4: Igualdade no acesso ao emprego e nas condições de trabalho .....	43
Tabela 5: Proteção na parentalidade.....	46
Tabela 6: Conciliação da Vida Profissional com a Vida Familiar e Pessoal .....	47
Tabela 7: Melhoria das práticas de gestão na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.....	49
Tabela 8: Itens utilizados na correlação de variáveis.....	50
Tabela 9: Cruzamento de variáveis entre género e PGRH .....	51
Tabela 10: Benefícios da formação para as organizações.....	56

## Listagem de Abreviaturas ou Siglas

GRH - Gestão de Recursos Humanos

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PGRH - Práticas de gestão de recursos humanos

RS - Responsabilidade Social

RSE - Responsabilidade Social das Empresas

## 1. INTRODUÇÃO

A análise da complexidade do ser humano e das suas necessidades em contexto organizacional é, atualmente, uma das principais preocupações sentidas pelas organizações.

A gestão de recursos humanos (GRH) tem a possibilidade de adaptar as suas políticas de responsabilidade social (RS) de acordo com as diferentes realidades, de forma, a conseguir dar resposta às necessidades individuais de cada um e em prol do sucesso e qualidade da organização como um todo.

Assim sendo, é essencial abordar temas como a igualdade de género e a conciliação entre a vida familiar e profissional, uma vez que, ainda se verificam alguns desequilíbrios e é importante quebrar barreiras que envolvam a questão de género.

O presente estudo tem delineado como objetivo principal averiguar as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) para a igualdade de género e a qualidade organizacional. Para o efeito, considerou-se importante definir duas questões que delimitaram o objetivo principal do estudo. As questões estão relacionadas com a análise das contribuições das PGRH para a igualdade de género e averiguar se, realmente, as boas práticas promotoras de igualdade de género se refletem na qualidade organizacional.

Ao longo do trabalho apresenta-se um corpo teórico sobre diferentes e variáveis definições de temáticas como a RS, os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), a GRH, a igualdade de género e, por sua vez, da qualidade organizacional.

Na metodologia, a perspetiva a adotar privilegiará a identificação e partilha, numa lógica de demonstração de soluções de sucesso com vista a darem-se resposta a alguns dos problemas e dificuldades sentidas, e à incorporação ou reforço de medidas promotoras da igualdade de género e da conciliação da vida profissional e familiar nas suas políticas e práticas organizacionais.

No final, toda a análise será baseada em dados quantitativos e qualitativos, de forma, a conseguir obter através desta investigação as principais características das organizações, verificando a já aplicação de medidas de excelência e também algumas fragilidades. Através deste conhecimento, poderão surgir ideias e soluções para as organizações e, assim, melhorar em termos de responsabilidade social e qualidade organizacional.



Em síntese, o presente estudo pretende contribuir para uma mudança de paradigma na sociedade, acrescentar valor e qualidade ao tecido empresarial Português e abordar a grande problemática da igualdade de género.

### **1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha**

Nos últimos 30 anos, as iniciativas para equilibrar os resultados entre homens e mulheres nos indicadores do desenvolvimento humano foram diversas, como foi o caso da Lei da Igualdade (1979) e o Código do Trabalho (2003 e 2009). A lei é o alicerce necessário para a construção da igualdade entre homens e mulheres, pois, segundo Ferreira (2010), fruto do conflito vida-trabalho, as mulheres acabam por preferir o trabalho a tempo parcial, que implica remunerações mais reduzidas e diminuição das perspetivas de carreira profissional. Isto porque, dedicar tanto tempo à família, leva a que as organizações onde colaboram receiem do empenho e dedicação que possam dar ao trabalho remunerado (Silva, 2012). Situações como por exemplo, permanecer no local de trabalho depois do fim do período normal de trabalho diário pode ser uma condição para uma promoção, assim como se for visto como sinónimo de dedicação e empenho por parte do colaborador, a mulher ao ter menos flexibilidade de horário pode vir a sair prejudicada (Ferreira, 2010).

Refletindo sobre a Lei da Igualdade, as entidades empregadoras devem assegurar a todos os colaboradores, igualdade de oportunidades e de tratamento em todos os níveis e modalidades - Artigo 6º.

Relativamente às organizações empregadoras, confirmam-se novos desafios concorrenciais que requerem maior competitividade em termos de eficiência organizacional e de recursos humanos mais qualificados e diversificados, que só se conseguem através da constituição de equipas de trabalho equilibradas.

Desta forma, torna-se imperativo repensar as formas de organização do trabalho, no sentido de proporcionar a conciliação entre responsabilidades familiares e profissionais dos colaboradores, promovendo a igualdade entre homens e mulheres (Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2006). Tal é conseguido se as organizações incluírem políticas de responsabilidade social mais amplas e inclusivas (Santos, 2011).

A igualdade de género foi, desde os anos 70, reconhecida em Portugal através da consagração do princípio da igualdade na Constituição da República Portuguesa e ainda

hoje, assume contornos controversos no que diz respeito ao dia-a-dia e à relação trabalho-família, como ainda se verifica nos horários de trabalho praticados e nas disparidades salariais entre mulheres e homens, constituindo assim, um entrave à participação das mulheres no mercado de trabalho (Ferreira, 1999).

A promoção de políticas de igualdade de género nas organizações necessita da realização de um diagnóstico prévio para compreender a que nível se pretende intervir, uma vez que, este deve ser justificado pelas assimetrias existentes entre mulheres e homens no emprego que em geral não são reconhecidas (Monteiro et al. 2013).

Apesar do processo de afirmação do papel da mulher ter dado alguns passos significativos devido à sua participação no mercado de trabalho, muitos problemas ainda persistem e têm sido alvo de estudos para vários autores (Oliveira et al. 2008).

Santos (2011) refere que existe a necessidade de um ajustamento entre o contexto organizacional e as necessidades individuais que suportam a conciliação entre o trabalho e a família. De acordo com Guerreiro et al. (2006), as políticas de conciliação e de promoção de igualdade de oportunidades apresentam diversos contributos para a competitividade das empresas, designadamente:

- No aumento da motivação dos colaboradores;
- Na melhoria do acesso a novos métodos de trabalho;
- Na diminuição do turnover;
- Na diminuição dos custos com recrutamento e formação profissional;
- No aumento da produtividade;
- No aumento da diversidade das competências;
- No aumento dos resultados financeiros da organização.

A vida profissional e a vida familiar representam duas esferas centrais da vida das pessoas e a conciliação entre estas são uma preocupação devido às crescentes dificuldades apresentadas pelas famílias em conciliar os papéis familiares com os profissionais, sendo estas sentidas com maior intensidade e frequência pelas mulheres (Zimmerman e Ziembra 2003).

## **1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos**

O presente estudo tem como problemática analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e a igualdade de género. Mais concretamente a forma como a implementação de PGRH contribuem para a promoção da igualdade de género e para a qualidade organizacional. Pelo que seguidamente apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos delineados para este estudo.

Objetivo geral: Averiguar as práticas de gestão de recursos humanos para a igualdade de género e a qualidade organizacional.

Objetivos específicos:

1. Analisar as contribuições das práticas de gestão de recursos humanos para a igualdade de género;
2. Averiguar se as boas práticas promotoras de a igualdade de género se refletem na qualidade organizacional.

## **1.3. Metodologia de Investigação**

Esta investigação assentará numa metodologia de trabalho que estipulará o envolvimento e a participação ativa de colaboradores de diferentes organizações. A perspectiva a adotar privilegiará, a identificação e partilha, numa lógica de demonstração e soluções de sucesso com vista a darem-se resposta a alguns dos problemas e dificuldades sentidos e à incorporação ou reforço de medidas promotoras da igualdade de género e da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal nas suas políticas e práticas organizacionais.

O desenvolvimento do trabalho terá lugar em dois momentos: – um primeiro, de diagnóstico, no sentido de questionar as organizações e pessoas acerca da temática; – um segundo, de caracterizar as boas práticas implementadas e demonstrar a incorporação de boas práticas organizacionais neste domínio.

O instrumento de diagnóstico tem como objetivo a identificação de boas práticas, mas também de problemas e obstáculos sentidos pelas organizações e pessoas no domínio da igualdade de género. O processo de recolha de informação realizar-se-á através de um

questionário, que será objeto de cuidadosa análise e interpretação. Privilegiando-se, assim, uma abordagem inovadora, para que conjuntamente se identifique e demonstrem soluções. O facto de se inquirir um universo de colaboradores de diferentes organizações e que desempenham funções diversas (não se tendo optado pela definição de uma amostra) reside essencialmente no facto de só assim se ter uma perspetiva e compreensão alargada do objeto do presente estudo (Guerra, 2006; Stake, 2007).

De forma a obter dados relevantes para responder às questões previamente formuladas que, por conseguinte, se considerou poderem vir a responder ao objetivo da presente investigação, optou-se por elaborar um questionário que incluiu algumas questões abertas, dando-se liberdade aos inquiridos para responder livremente às questões. No entanto, o questionário é constituído na grande maioria, por questões fechadas e obrigatórias, onde se limitará a opção de resposta por parte dos respondentes, em escalas pré-definidas (Ghiglione & Matalon, 1993).

#### **1.4. Estrutura do Trabalho**

Este estudo encontra-se dividido em cinco capítulos, um capítulo inicial, introdutório, um capítulo de revisão bibliográfica, um capítulo de metodologia de investigação, um capítulo de análise de discussão de resultados e, por último, um capítulo de conclusões.

No capítulo referente à revisão bibliográfica será apresentado o enquadramento teórico sobre a igualdade de género e alguns aspetos que fazem parte da envolvente deste tema, como é o caso da responsabilidade social (RS) e dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS). Pretende-se abordar e fazer a ponte relativamente às contribuições das práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) para a igualdade de género, apresentando as diferentes práticas e, por último, nesta primeira fase, verificar se efetivamente estas práticas promotoras são ou não refletidas na qualidade organizacional.

No capítulo da metodologia de investigação encontra-se a fundamentação às opções metodológicas adotadas.

O quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados, efetuando a análise descritiva dos dados e das diferentes variáveis em estudo.

Por fim, o último capítulo resume e conclui os principais contributos do estudo e mostra as limitações do mesmo e sugestões para o desenvolvimento de trabalhos de investigação futuros.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Na revisão bibliográfica ou revisão da literatura é onde é apresentado os conceitos e definições dos temas que fazem parte da constituição desta investigação. Aborda-se temas como a responsabilidade que serve de base ao presente estudo e permite fazer a ponte com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), seguido da apresentação das temáticas mais relevantes como a gestão de recursos humanos (GRH), a igualdade de género e a qualidade organizacional.

### **2.1. Responsabilidade Social**

Segundo Santos (2012), a responsabilidade social (RS) é ainda um conceito difícil de delimitar porque é essencialmente dinâmico e variável, se por um lado, as responsabilidades sociais e as realidades organizacionais evoluem com o tempo, por outro lado, a sua intrínseca relação com o conceito de sustentabilidade realça o seu corpus teórico mais rico, mas, paralelamente, levanta questões de natureza operacional que estão ainda por ultrapassar, como é o caso da problemática da RS que se tornou um tema recorrente no mundo económico, existindo, atualmente, uma crescente preocupação por parte das organizações portuguesas em compreender o seu conceito e dimensões e incorporá-los nas suas atividades, por isso, muitas já se mobilizam para a questão e elaboraram projetos voltados para a gestão socialmente responsável, investindo numa relação ética, transparente e de qualidade com as diferentes partes interessadas.

Para Perista et al. (2008) a RS das organizações vai atualmente muito para além das responsabilidades económicas e ambientais, considerando que hoje a sua atuação é observada e avaliada numa nova dimensão, a social, confrontando nesta base uma nova postura perante os direitos humanos fundamentais consagrados na Constituição da República Portuguesa e em convenções internacionais, como é o caso do princípio da igualdade entre mulheres e homens, também designada igualdade de género, que significa a igual visibilidade, poder e participação de homens e de mulheres em todas as esferas da vida pública e privada. A missão, os princípios e os valores de uma empresa fornecem-lhe o quadro conceptual que suporta as suas opções e decisões e o sistema de valores transmite aos

colaboradores o que a organização espera que façam em determinada situação, sem, contudo, pôr em causa os princípios mais amplos da sociedade em que se integram (Perista et al. 2008).

A Responsabilidade Social das Empresas (RSE) preocupa-se com questões sociais e ambientais nas operações quotidianas das organizações e na interação com todas as partes interessadas, tratando-se de um modo de contribuir para a sociedade de forma positiva e de gerir os impactos sociais e ambientais da organização de forma a assegurar e aumentar a competitividade (Livro Verde, 2001).

Uma organização socialmente responsável tem em consideração, nas decisões que toma, a comunidade onde está inserida e o ambiente onde opera, uma vez que, estas servem como motor de desenvolvimento económico, tecnológico e humano e só se realizam plenamente quando consideram na sua atividade o respeito pelos direitos humanos, o investimento na valorização pessoal, a proteção do ambiente, o combate à corrupção, o cumprimento das normas sociais e o respeito pelos valores e princípios éticos da sociedade em que se inserem, assim, as organizações deverem procurar entender quais os impactos sociais nas atividades que desenvolvem e se existe possibilidade de atuar causando o mínimo de efeitos negativos (Fernandes, 2010).

A RS deve ser encarada pelas organizações como um compromisso que tem em vista contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, colaborar com os seus colaboradores, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade (Holme & Watts, 2000).

Segundo Du et al. (2010) como são os colaboradores que constituem grande parte das organizações, é fundamental compreender a forma como a RSE os influencia, uma vez que se tratam de forças positivas de mudanças sociais e com a implementação da RSE as organizações passam a obter diversos retornos, que tanto têm impacto na qualidade de vida dos colaboradores como nos resultados organizacionais.

A literatura tem vindo, progressivamente, a atribuir mais importância à RS, isto porque, autores como De Roeck e Maon (2018) verificaram que o facto de as organizações obterem benefícios associados à RES através dos seus colaboradores, e, começaram a ligar as atividades socialmente responsáveis com os impactos na performance económica e social das organizações.

A globalização e a mobilidade da informação afeta as perspetivas sobre a RS, onde os escândalos que envolvem grandes organizações são rapidamente expostos pela

comunicação social, aumentando a pressão da população sobre as organizações para integrarem e demonstrarem a RSE nas suas atividades e tornarem o mercado mais justo e responsável para com os consumidores, colaboradores, meio-ambiente e sociedade. (Arvidsson, 2010).

A RSE tem impacto na atividade das organizações e recebe cada vez mais atenção de todos, passando a existir a necessidade de uma melhor compreensão deste impacto que a atividade económica tem na preservação dos recursos naturais, bem-estar social e distribuição justa da riqueza (Vlachos et al. 2014).

Uma importante aspeto da RS é, portanto, a comunicação desta, não sendo suficiente atuar de forma responsável, é preciso comunicar os esforços organizacionais neste âmbito para que os stakeholders, inclusivamente os colaboradores, consigam formar as suas perceções sobre a atividade responsável (Du et al. 2010).

Posto isto, a RSE não deve ser encarada como uma mera ação de Marketing Social, embora sejam frequentemente assim vista (Sólio, 2013). Para combater esta fragilidade, alguns países do mundo, no contexto das Nações Unidas (GRI, UN Global Compact, & WBCSD, 2016: 4) condensaram em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) as prioridades e aspirações do desenvolvimento sustentável global a alcançar até 2030.

Segundo Lopes (2020), a necessidade de agir urgentemente para combater as fragilidades, diferenças e injustiças existentes, levou ao estabelecimento, de uma agenda universal, a cumprir até 2030, assente em 17 ODS e 169 metas a implementar por todos os países, onde os ODS podem ser enquadrados em cinco dimensões diferentes: Pessoas, Prosperidade, Planeta, Paz e Parcerias, sendo que dentro de cada dimensão encontram-se os objetivos associados a cada temática.

A educação (ODS 4), a igualdade de género (ODS 5) e a redução de desigualdades (ODS 10), visam inverter atrasos históricos e sociais, procurando desenvolver uma sociedade mais qualificada, mais moderna e mais equitativa (República Portuguesa – Negócios Estrangeiros, 2017).

Já CITE (2008) aborda que a igualdade de género dentro do quadro da RS irá contribuir a longo prazo, para uma maior rentabilidade e levará ao reforço do desempenho económico e social das organizações.



## 2.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As pessoas são o ativo mais importante, afirmação recorrente, mas que para Rego et al. (2015) o seu conteúdo, nem sempre é válido pela prática organizacional, uma vez que, frequentemente, as decisões de gestão das pessoas, ao contrário das decisões financeiras, são tomadas de forma pouco rigorosa e com pouco conhecimento, tornando a criação de valor, um desafio às organizações e uma responsabilidade em todas as áreas e mesmo em todos os membros da organização, pois, a forma como as pessoas são geridas é fundamental para o valor a longo prazo de uma organização e é igualmente crucial demonstre a sua contribuição para o valor organizacional, sob pena de perder credibilidade enquanto gestão.

Uma tarefa crucial para os gestores é a de compreender como as organizações podem gerir as pessoas de tal forma que aumentem a capacidade produtiva e criativa, ao mesmo tempo que mantêm os limites sustentáveis e os custos associados ao trabalho, referindo também, que uma possibilidade para o sucesso das organizações consiste, em selecionar candidatos com elevado capital psicológico e com propensão para criar, desenvolver e nutrir relações de confiança e cooperação, mas, algo mais é necessário, isto é, adotar práticas de liderança e de gestão de recursos humanos (GRH) que fomentem o desenvolvimento dessas relações e dessas forças, tendo em atenção, que entre as práticas apropriadas estão o desenho de tarefas desafiantes, a adoção de procedimentos dignos e respeitadores, as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, a formação e desenvolvimento de líderes que pratiquem a autenticidade, a transparência nos procedimentos de avaliação de desempenho e de progressão na carreira, e as medidas de conciliação trabalho-família (Rego et al. 2015).

Purcell (2008) considera que as pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional e que o impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional tem sido demonstrado empiricamente em múltiplos trabalhos de investigação, enquanto os mais antigos abordam o impacto de práticas específicas como a compensação, a formação ou os sistemas de gestão de desempenho, os mais recentes reportam a influência de práticas progressivas de GRH ou o efeito virtuoso da sofisticação dos recursos humanos (RH) que são detetáveis nos investimentos em planeamento de RH, seleção e desenvolvimento de competências e produtividade, ou no desenvolvimento de instrumentos de aferição da função pessoal.

A gestão de pessoas refere-se então às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atividades e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização (Rego et al. 2015).

Para Rego et al. (2007), estes processos incluem:

- A determinação das necessidades de RH (planeamento de RH);
- A atração de potenciais novos membros (recrutamento);
- A sua recolha e contratação (seleção);
- A formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreiras);
- A avaliação do trabalho (avaliação de desempenho);
- A retribuição e motivação (compensação);
- A criação de um ambiente de trabalho positivo (climas organizacionais positivos, relações laborais construtivas, saúde ocupacional e higiene no trabalho).

As práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) devem ser estruturadas de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano essencial à sequência dos objetivos organizacionais, uma vez que, representam uma fonte de vantagem competitiva, sobretudo quando desenvolvem pessoas e equipas cujas características são difíceis de copiar pela concorrência, no entanto, tais objetivos requerem uma abordagem vertical (a estratégia organizacional e a estratégia de RH têm que estar articuladas) e horizontal (as práticas de gestão de pessoas têm que ser consistentes entre si) (Rego et al. 2015).

Gill (1993) alude para a existência de muitas áreas de diferenciação, como a importância das práticas de promoção de igualdade de oportunidades, o papel da flexibilização e segurança no emprego, o papel da responsabilidade social (RS) das organizações e, cabe à GRH ter uma forte e rápida evolução, dado que a globalização dos mercados e o desenvolvimento tecnológico suscitaram um conjunto de desafios às organizações, que exaltam a competitividade e o papel que as pessoas desempenham no aumento da competitividade organizacional.

Uma organização que já integra a igualdade entre mulheres e homens ao nível dos seus princípios e que pretende continuar a investir na construção de relações de género igualitárias, deverá definir, ao nível da sua política de RH, objetivos concretos como a

eliminação da segregação profissional e incluir ainda objetivos ao nível da não discriminação que visem regular práticas e decisões em áreas como o recrutamento e seleção ou a igualdade salarial (Perista et al. 2008).

O recrutamento e seleção é uma das dimensões centrada nas políticas da GRH das empresas e, para verificar se a seleção e o recrutamento assentam no princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo deve-se verificar o cumprimento da legislação quanto ao anúncio de ofertas de emprego e à manutenção de informação, tratada por sexo, relativa aos processos de recrutamento e seleção ocorridos nos últimos anos, uma vez que, esta prática integra também questões sobre a consideração do princípio da paridade na constituição das equipas de seleção e sobre a existência de práticas de encorajamento de candidaturas de homens ou de mulheres a profissões onde o respetivo sexo esteja sub-representado (Perista et al. 2008).

Para Santos (2011) é através da dimensão das remunerações e gestão de carreiras, que ficamos a saber se a organização contempla a igualdade e a não discriminação entre mulheres e homens na sua política de remunerações, promoções e processos de ascensão na carreira, pois, segundo o autor a igualdade de remuneração por trabalho de valor igual, a existência de critérios claros de promoção e progressão que garantam a igualdade de acesso a categorias ou níveis hierárquicos mais elevados, bem como a possibilidade de uma gestão da carreira em moldes igualitários para homens e mulheres são questões pertinentes, assim, a GRH tem um papel fundamental na implementação de novas formas de pensar, e a gestão da carreira profissional através da alteração da forma como as carreiras profissionais são esboçadas, deve ser fomentada por uma cultura organizacional apoiante da implementação de práticas de conciliação, inclusivas.

As organizações são constituídas por homens e por mulheres e então, cabe à GRH adaptar as suas políticas de responsabilidade social à realidade de todos, diferenciando as respostas às diferentes necessidades mas sempre a trabalhar em prol do sucesso organizacional (Silva, 2012).

Armstrong (2016) define a GRH como uma estratégia coerente, com uma abordagem da gestão dos ativos mais valiosos de uma organização, isto é, as pessoas que colaboram e que individualmente ou coletivamente contribuem para a conquista dos seus objetivos. As PGRH são definidas como um conjunto de atividades organizacionais que visam gerir um conjunto de capital humano e assegurar que esse capital é aplicado no sentido da realização de objetivos organizacionais pré-estabelecidos (Wright & Boswell, 2002).

Segundo Schuler e Jackson (2014), as PGRH das organizações têm como objetivo estimular e apoiar os comportamentos dos colaboradores, não esquecendo que a estratégia mais específica da organização deve ser executada com sucesso.

Saifalislam et al. (2014) considera que as PGRH incluem uma vasta seleção de necessidades por parte dos RH.

Ainda e segundo Collins (2007, cit in Saifalislam, Osman & AlQudah, 2014), a implementação efetiva das PGRH nas organizações constitui uma relação positiva com o desempenho organizacional, devido a estas práticas terem a capacidade de potencializar organizações inteligentes, flexíveis e competentes em relação à concorrência, através de técnicas como o recrutamento, seleção, formação e qualificação dos trabalhadores, dirigindo os seus esforços para cooperar dentro dos recursos internos da organização.

De facto e de acordo com Dickens (1998), as organizações devem assumir um compromisso com a igualdade e devem desenvolver PGRH que contribuam para o processo de tomada de consciência da natureza do género nas organizações, procurando adequar as suas políticas, valores, normas e estruturas formais e informais a esta realidade, ao invés de adotarem práticas neutras perante o género.

### **2.3. Igualdade de Género**

A palavra igualdade remete-nos para os ideais dos direitos humanos, sociais, políticos, económicos, culturais, religiosos e de orientação sexual, bem como, para o facto de ninguém ser beneficiado ou prejudicado por causa da sua idade, sexo, deficiência, estado civil, profissão, entre outros (Lopes et al. 2014). A igualdade é um dos princípios base que orientam os Direitos Humanos, a igualdade é construída pela consciência social e exige uma permanente atenção e intervenção de forma a garantir este princípio a todos/as os/as cidadãos/as, isto porque segundo o princípio da igualdade, todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei (Cénero 2013), ou seja, cabe a cada um lutar pela igualdade, promovendo uma sociedade mais consciente.

O conceito de igualdade de género, significa que todos os seres humanos são livres de desenvolver as suas capacidades pessoais e de fazer opções independentes dos papéis atribuídos a homens e mulheres, e, por outro lado, que os diversos comportamentos,

aspirações e necessidades de mulheres e homens são igualmente considerados e valorizados (Cénero, 2013).

Para Samagaio (2018) o género pode ser analisado ao nível das relações de poder entre homens e mulheres relativamente às posições ocupadas por estes e estas na sociedade, ao nível da desigualdade social, referente aos diferentes e distintos papéis sociais femininos e masculinos e, por fim, ao nível da socialização dos indivíduos com base nas expectativas sociais criadas em função do género.

Apesar da mudança, há valores imutáveis, nomeadamente a necessidade sentida pelas pessoas de realizarem trabalho com significado, em ambientes organizacionais onde impera o respeito, Mak (2000) diz que cultivar pessoas é uma responsabilidade da organização, ou seja, os recursos humanos (RH) tem a responsabilidade e o privilégio de se preocupar com o bem-estar humano, competindo-lhes estar à altura dessa expectativa e compreender que existem relações positivas: - entre satisfação e desempenho; - entre desempenho social da empresa e desempenho financeiro.

Para Rego et al. (2015) existem ainda mais desafios organizacionais, devido às pessoas não serem entidades apenas económicas, mas sim, sujeitos psicológicos com entidade moral, que nem sempre se guiam por motivos económicos, dado também terem objetivos de realização pessoal e a nível do trabalho, no entanto, estas motivações requerem que a gestão não se circunscreva à determinação apenas de salários apropriados, mas que crie também oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, atue com justiça, fomente o empenhamento (não apenas a obediência passiva) dos seus colaboradores e atue de modo socialmente sustentável.

Para Acker (1992), a necessidade da igualdade entre mulheres e homens na gestão das organizações parte de alguns pressupostos que convém destacar:

- 1) As organizações são constituídas por homens e mulheres, e não por sujeitos neutros.
- 2) As organizações criam desigualdades e discriminações sexuais, através da sua cultura e práticas (Benschop, 2006; Broadbridge & Hearn, 2008; Ferreira, 2010; Kanter, 1977; Santos, 2010). É necessário analisar e transformar o ambiente organizacional (Broadbridge & Hearn, 2008).
- 3) As organizações devem ser locais de aprendizagem social.

O diálogo e a participação dos colaboradores nas organizações estão contemplados a vários níveis na legislação do trabalho, dado que é através dessa participação e diálogo, que

as organizações conseguem alcançar objetivos e fortalecer a competitividade, para (Perista et al. 2008), o dever de respeito por mulheres e homens no local de trabalho é garantido através de atitudes e comportamentos que não ponham em causa a dignidade de cada indivíduo.

A flexibilidade organizacional constitui um dos indicadores mais importantes da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, verificando-se que organizações que contemplam modos flexíveis de organização do trabalho, como o trabalho a partir de casa, teletrabalho ou trabalho por objetivos, de forma a existir disponibilidade para atender a solicitações pessoais e familiares, através de possíveis regimes de trabalho em horário semanal compactado, criam fortes laços organizacionais (Perista et al. 2008).

## **2.4. Qualidade Organizacional**

O termo qualidade é um conceito que tem várias dimensões mediante o ambiente em que se coloca (Pires, 2016).

O conceito de qualidade é abstrato porque se encontra intrinsecamente ligado ao conceito de relações e no valor trocado nessas relações (Lai et al. 2012). Nas relações económicas e humanas é onde por exemplo, as qualidades são compreendidas e onde o é gerado valor (Conti, 2010).

Numa organização, existem diferentes perspetivas para a definição de qualidade, porque tanto pode ser baseada no produto, no utilizador, no valor ou na produção e é nestas várias perspetivas que o conceito se torna multidimensional, ganha alguma complexidade e torna-se um desafio o desenvolvimento de uma única teoria para a gestão da qualidade (Akdere, 2006).

Para Duh et al. (2012) a crescente competição global cria um desafio às organizações, no sentido de desenvolverem produtos e serviços com maior qualidade, de forma a servirem cada vez melhor os clientes e assim conseguirem obter uma maior vantagem competitiva nos mercados.

A qualidade de vida pode ser definida como a compreensão do indivíduo perante a sua vida, a cultura, o sistema de valores no ambiente em que vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações (Who, 1995; González & Froment, 2018). Esta definição tem-se aproximado cada vez mais da satisfação adquirida no contexto familiar, amoroso,

social e ambiental (Minayo, Hartz, & Buss, 2000), como também da sensação de conforto, bem-estar ou felicidade nos desempenhos físicos, intelectuais e psíquicos, relacionados com a família, o trabalho e os valores da sociedade (Miettinen, 1987).

Saaed e Farooqi (2014) considera que a família e o trabalho são aspectos importantes na vida do indivíduo devido a serem como dois alicerces no dia-a-dia.

O mercado em ampla competição faz com que as organizações passem a ser mais preocupadas com o lucro perante os seus concorrentes e aumentando a exigência aos seus colaboradores com mais horas de trabalho para obter altos índices de resultados em prazos cada vez mais curtos, ignorando aspectos importantes como a saúde física e mental dos seus colaboradores e a não promoção da qualidade de vida, problema este, que tem de ser solucionado através do desenvolvimento e oferta de um ambiente de trabalho bom, não só para a saúde econômica da organização, mas também para a saúde das pessoas que nela colaboram e fazem parte diariamente (Ribeiro et al. 2015).

A implantação da gestão de qualidade de vida numa organização é uma técnica essencial para demonstrar a importância que têm os colaboradores para a organização e deve ser feita através de programas de qualidade de vida no trabalho que têm como finalidade proporcionar ambientes de trabalhos mais agradáveis e melhores condições nos aspectos da saúde, físico, emocional e social, para além de tornar as equipas mais comunicativas, integradas e trazer entre outras vantagens à organização (Duh et al. 2012).

A qualidade de vida é considerada a união de diversos fatores que proporcionam o equilíbrio e bem-estar a todos e a sua implantação só ocorre no momento em que haja uma consciência por parte da gerência e dos recursos humanos (RH), ou seja, quando se compreenda a verdadeira importância do bem-estar de seus colaboradores.

Nesta pesquisa considerou-se os seguintes três modelos:

- Modelo de Qualidade de vida no trabalho de Nadler e Lawler Chiavenato (2014)

Estes autores defendem que a qualidade está fundamentada em quatro aspectos que mostram a importância do ser humano no trabalho, dando voz aos colaboradores que começam a ser uma peça fundamental e passam a expor as suas ideias de forma a se sentirem mais valorizados.

1. Participação dos colaboradores nas decisões.
2. Reestruturação do trabalho por enriquecimento do trabalho em grupo.

3. Inovação do sistema de recompensas.
4. Melhoria no ambiente do trabalho.

- Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Hackman e Oldhan (1975)

Os diferentes cargos afetam a produtividade, a motivação e o bem-estar do colaborador e retirar a habilidade. Os principais aspectos baseados nos cargos são:

1. Variedade de habilidades.
2. Identidade da tarefa.
3. Significado da tarefa.
4. Autonomia.

- Modelo de Walton (1973)

Os oito modelos propostos de Walton (1973), demonstram a importância da qualidade de vida no trabalho, deixando bastante claro que as dimensões da qualidade de vida no trabalho são bem extensas em relação ao colaborador e que envolve o lado organizacional e social, confirmando a importância do bem-estar do colaborador tanto a nível pessoal, como da organização.

1. Compensação justa e adequada.
2. Condições de segurança e saúde no trabalho.
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades.
4. Oportunidades de crescimento contínuo.
5. Integração social.
6. Constitucionalismo.
7. Trabalho e espaço total de vida.
8. Relevância social da vida no trabalho.



### **3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Uma abordagem adequada do estudo da metodologia de investigação necessita de uma explicação, prévia, do contexto em que esta adquire sentido. Segundo Vilelas (2009), metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos que contribuem para a obtenção do conhecimento, define-se como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, ou seja, ocupa um lugar central no interior das teorias. Já a investigação, Vilelas (2009) diz ser entendida como uma atividade básica da ciência, procurando questionar e analisar a realidade, é a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza perante a realidade do mundo.

Este capítulo é dos mais relevantes, uma vez que, é aqui que se verifica a forma como todo o estudo foi realizado e as etapas de todo o processo.

#### **3.1. Objetivos do Estudo**

É através da definição dos objetivos que o estudo ganha rumo e segue orientação. O presente estudo tem como objetivo geral averiguar as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) para a igualdade de género e a qualidade organizacional, mais concretamente a forma como a implementação de PGRH contribuem para a promoção da igualdade de género e para a qualidade organizacional.

Para atingirmos o objetivo geral, foi necessário a subdivisão em dois objetivos específicos.

1. Analisar as contribuições das práticas de gestão de recursos humanos para a igualdade de género.
2. Averiguar se as boas práticas promotoras de a igualdade de género se refletem na qualidade organizacional.

### 3.2. Etapas do Processo de Investigação

Segundo Quivy & Campenhoudt (2008), a investigação científica é um processo delimitado por um problema ou questões. Para os autores, a investigação deve seguir estas etapas:

- Pergunta de partida

A questão de partida passa por questionar de que forma a implementação de práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) contribui para a igualdade de género e qualidade organizacional.

- Exploração

A exploração é o tratamento e a análise do enquadramento teórico, através da revisão bibliográfica das temáticas em estudo. Neste caso, mais concretamente obtida em bases de dados como a B-on e Google Académico.

- Problemática

A problemática em estudo é exposto pela questão de partida. O presente estudo pretende analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a igualdade de género e, por sua vez, verificar se as mesmas geram qualidade organizacional.

- Construção

Nesta fase explica-se a forma como o problema será abordado, ou seja, a forma como analisaremos a problemática.

- Observação

Verificação dos métodos, das técnicas de recolha de dados adequados aos objetivos do estudo. Neste sentido, o procedimento foi a aplicação de um pré-teste inicial, para posteriormente aplicar o inquérito por questionário oficial (em apêndice).

- Análise e Discussão dos Resultados

A análise e discussão dos resultados foi efetuada de forma quantitativa e qualitativa das variáveis e afirmações em estudo e posterior discussão dos resultados obtidos.

- Conclusão

No fim, alinham-se as conclusões gerais, perspetivam-se investigações futuras e reflete-se sobre as limitações de estudo encontradas ao longo da investigação.

### **3.3. Classificação e Métodos da Investigação**

Segundo Acevedo e Nohara (2009), as investigações podem ser classificadas como:

- Exploratórias: permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e a temática pesquisada, pois procura analisar fenómenos ainda pouco estudados;
- Descritivas: identifica as características de uma população no que concerne ao aparecimento de um determinado fenómeno;
- Explicativas: explica o motivo dos fenómenos, discutindo o conhecimento de uma dada realidade.

Quanto aos métodos da investigação, Jennings (2005) refere que são um conjunto de ferramentas de recolha de dados e de análise, que podem assumir a forma quantitativa ou qualitativa. Os métodos quantitativos são técnicas que facilitam a recolha de grande quantidade de informação sobre uma vasta população, por sua vez, os métodos qualitativos facilitam a recolha de grande quantidade de informação sobre uma população de pequenas dimensões (Finn et al, 2000).

O presente trabalho utiliza dados qualitativos e foi feito através de pesquisas bibliográficas e estudos, o que nos leva a considerar ser uma pesquisa exploratória, visto que estar perante a exploração de um problema. No entanto, como também temos a presença de dados quantitativos, a pesquisa também pode ser considerada como descritiva, já que visa descrever o objeto de estudo.

### **3.4. Dados Primários e Secundários**

A preparação do presente estudo iniciou-se através de diversas pesquisas bibliográficas e com a recolha de vários artigos científicos realizados relativamente às temáticas em estudo. Após esta etapa inicial, procedeu-se ao enquadramento teórico que necessita de recolha e pesquisa de dados secundários, ou seja, dados que já foram publicados e estão disponíveis em diferentes bases de dados como por exemplo, (<http://b-on.pt/>).

O instrumento definido para o processo de recolha de dados primários foi o inquérito por questionário cuidadosamente preparado e estruturado, construído no Google Forms, testado e baseado no “Guião para a Elaboração dos Planos para a Igualdade (anuais)” da CITE, de 2019.

### **3.5. Seleção da Amostra**

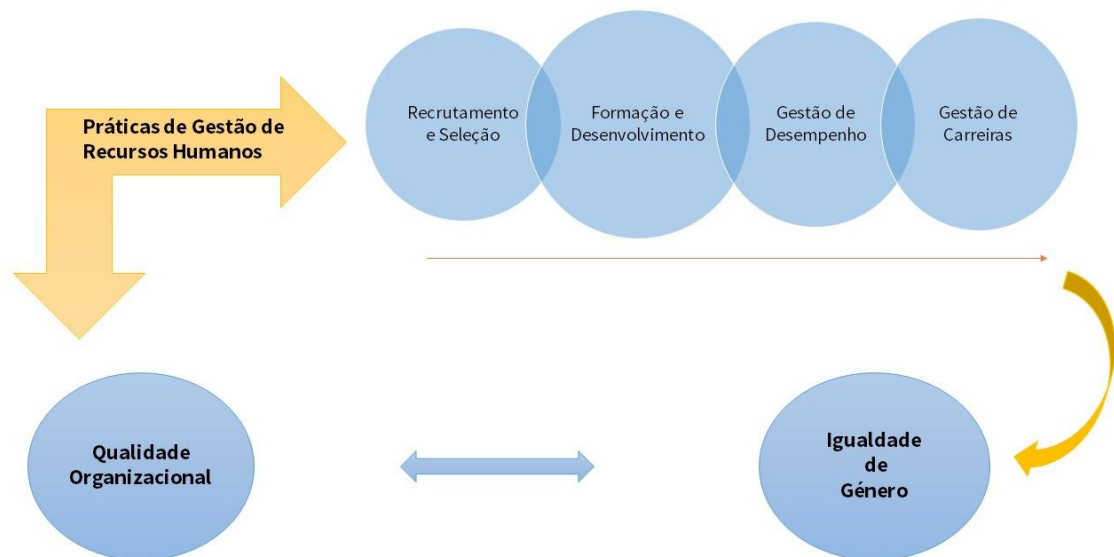
O inquérito por questionário foi aplicado online, em diversas redes sociais, como o LinkedIn, Facebook e através do email institucional. O mesmo continha um pequeno texto explicativo acerca do seu âmbito, finalidade e informação sobre o anonimato. Inicialmente optou-se por questões de resposta fechada a fim de obter uma caracterização da amostra através dos dados sociodemográficos (género, idade, habilitações literárias, distrito de residência e etc.), depois destas questões, o questionário encontra-se dividido em quatro secções principais (Responsabilidade Social (RS), Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Igualdade no Acesso ao Emprego e nas Condições de Trabalho e Conciliação da Vida Profissional com a Vida Familiar e Pessoal) que questionam diferentes dimensões. No fim, encontra-se uma secção aberta para os inquiridos apresentarem indicações e sugestões para a melhoria das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) para a igualdade de género e qualidade organizacional, mais concretamente no local onde exercem funções.

### 3.6. Variáveis do Estudo

As variáveis no presente estudo estão identificadas no modelo de investigação proposto na figura 1 é constituído pelas principais práticas de gestão de recursos humanos (PGRH), demonstrando que as mesmas quando bem aplicadas geram qualidade organizacional e que quando bem aplicadas em prol da igualdade de género também geram o dobro da qualidade organizacional, constituindo uma maior vantagem competitiva.

Figura 1

*Modelo de Investigação Proposto*



Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 1 estão identificadas as questões e as subdimensões das variáveis em estudo.

Tabela 1

*Relação entre as variáveis em estudo*

<b>Questões</b>	<b>Subdimensões</b>
Q10. A organização onde colabora é socialmente responsável?	<b>Responsabilidade Social</b>
Q11. Indique em que áreas a sua organização é socialmente responsável.	
Q12. Indique os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que considera presentes na organização onde trabalho.	
Q13. A organização dá as mesmas oportunidades no recrutamento e seleção dos seus funcionários/as?	<b>Igualdade no Acesso ao Emprego e nas Condições de Trabalho</b>
Q14. A formação é divulgada sem restrições ou preferências consoante o género?	
Q15. A avaliação de desempenho baseia-se em critérios objetivos e comuns a ambos os géneros?	
Q16. Sente que o exercício das suas responsabilidades familiares o/a penaliza na sua avaliação de desempenho?	
Q17. A organização dá iguais oportunidades aos seus funcionários/as para desenvolver as suas competências?	
Q18. Para a progressão na carreira, a organização reconhece as competências dos funcionários/as de modo igual, sem distinção entre géneros?	
Q19. A organização dá iguais oportunidades na promoção para funções de coordenação e chefia?	
Q20. A organização divulga aos trabalhadores/as anualmente informações sobre as tabelas salariais?	
Q21. A organização remunera as funções de igual forma sem discriminar qualquer dos géneros?	
Q22. A organização trata de modo igual a execução dos direitos de parentalidade?	
Q23. A organização permite que por nascimento de filho/a, os indivíduos tenham direito a licença parental?	
Q24. A organização disponibiliza apoios de saúde e bem-estar aos seus funcionários, independentemente do género e função?	<b>Conciliação da Vida Profissional com a Vida Familiar e Pessoal</b>
Q25. A organização possibilita o trabalho a partir de casa quando necessário conciliara vida profissional, familiar e pessoal?	
Q26. A organização permite a adaptação do tempo semanal de trabalho de forma a que seja possível conciliar a vida profissional, familiar e pessoal?	

Fonte: Elaboração própria

### **3.7. Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados**

Para iniciar a análise de dados, é necessário passar pelo processo de recolha de dados, ou seja, após concluir a fase de obtenção de respostas através do inquérito por questionário, é o momento, em que o mesmo é “fechado” e as respostas dos inquiridos são extraídas para uma folha de cálculo do Microsoft Office Excel.

Posto isto, conseguimos visualizar os dados obtidos e analisar cada um deles de forma descritiva e ainda em formato de gráfico/tabela.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

No presente capítulo acerca da análise e discussão dos resultados, pretende-se apresentar os resultados obtidos através da análise do instrumento de recolha de dados aplicado e fazer a ligação com o capítulo da revisão bibliográfica, de forma a conseguir efetuar uma comparação e encontrar possíveis correspondências e divergências com as teorias já apresentadas.

Para conseguir cumprir os objetivos estabelecidos inicialmente, nesta parte iremos apresentar (1) Caracterização da amostra; (2) Análise descritiva da Responsabilidade Social (RS); (3) Análise descritiva dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); (4) Análise descritiva da Igualdade no acesso ao emprego e nas condições de trabalho; (5) Análise descritiva da Proteção na parentalidade; (6) Análise descritiva da Conciliação da Vida Profissional com a Vida Familiar e Pessoal e por último, (7) Cruzamento de Variáveis.

### **4.1. Métodos de Análise de Dados**

#### **4.1.1. Caracterização da amostra**

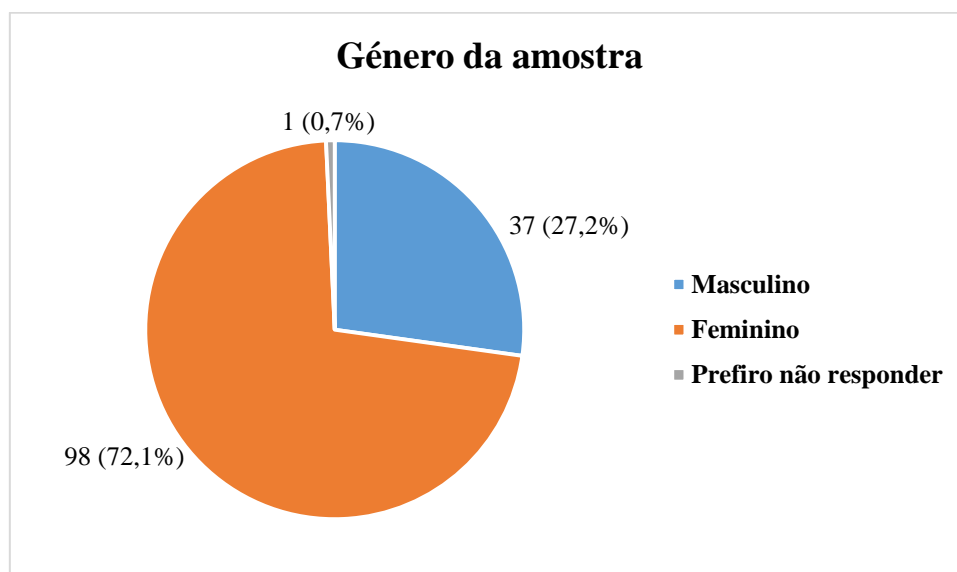
Nesta parte é apresentada a caracterização sociodemográfica e socioprofissional da amostra, de modo a obter uma perceção global sobre os participantes do presente estudo.

Como exposto no Gráfico 1, a amostra obtida é formada por um total de 136 inquiridos, dos quais 98 (72,1%) pertencem ao género feminino e 37 (27,2%) pertencem ao género masculino, o que mostra uma prevalência do género feminino no que concerne à colaboração neste estudo.



Gráfico 1

Frequência por género (%)



Fonte: Elaboração própria

Quanto à idade dos inquiridos, afere-se que estes possuem idades compreendidas entre os 18-66 anos, tendo uma idade média de 35,46 anos.

Tabela 2

Idade da amostra

N	Válido	136
	Omisso	0
	Média	35,46
	Moda	25
	Mínimo	18
	Máximo	66

Fonte: Elaboração própria

A variável “idade” foi recodificada em classes etárias para facilitar a respetiva análise. Assim, pode-se verificar que grande parte dos inquiridos possui uma classe de idade compreendida entre os 18-27 anos (n=60; 44,1%), o que mostra que a geração mais nova está mais sensibilizada para lidar com as questões da igualdade de género no contexto laboral, sobretudo na gestão de recursos humanos (GRH).

Tabela 3

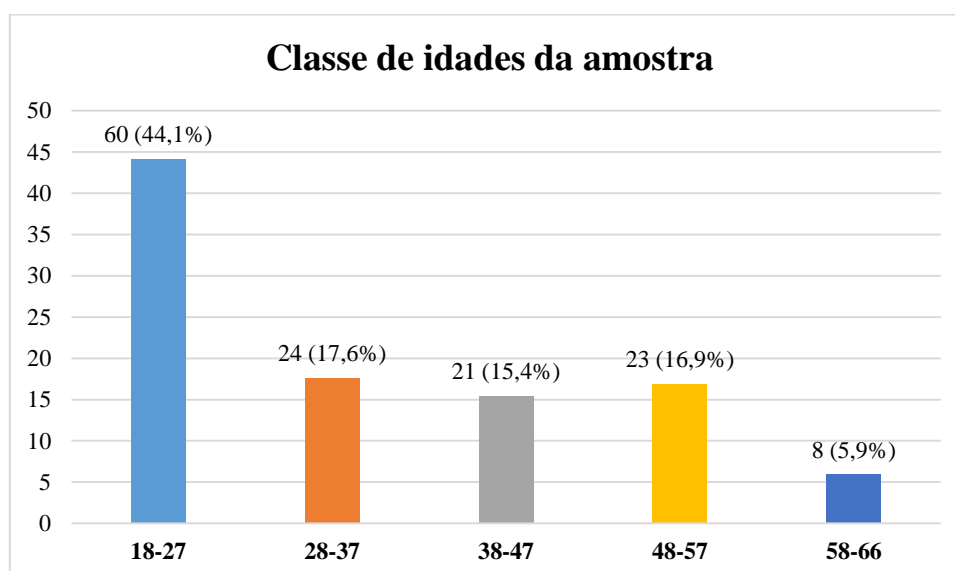
Classe de idades da amostra (anos)

		<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Válido	18-27	60	44,1
	28-37	24	17,6
	38-47	21	15,4
	48-57	23	16,9
	58-66	8	5,9
	Total	136	100,0

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2

Classe de idades da amostra

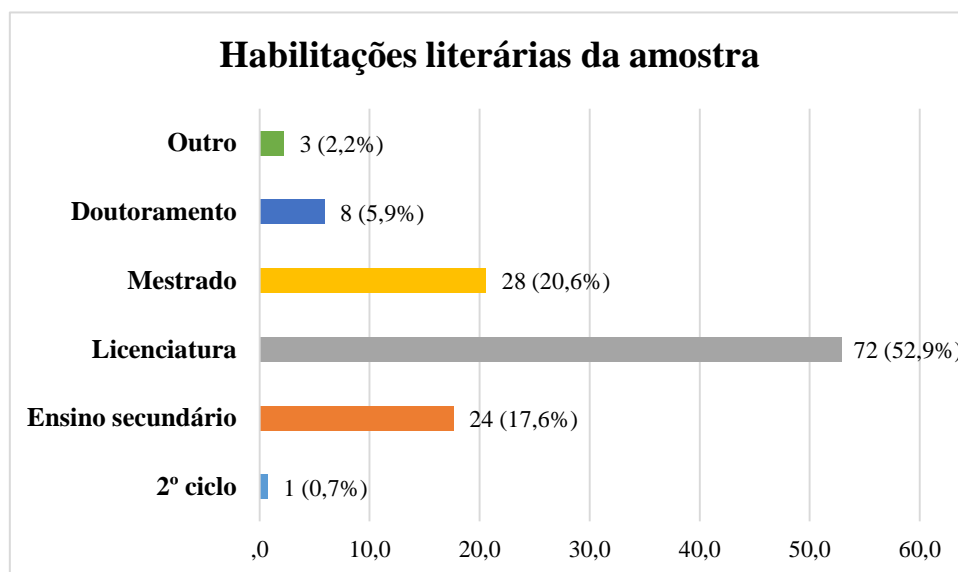


Fonte: Elaboração própria

No que se refere às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos possui uma licenciatura (n=72; 52,9%), seguido dos que possuem um mestrado (n=28; 20,6%). Por sua vez, apenas um inquirido possui o 2º ciclo (n=1; 0,7%).

Gráfico 3

Habilitações literárias da amostra

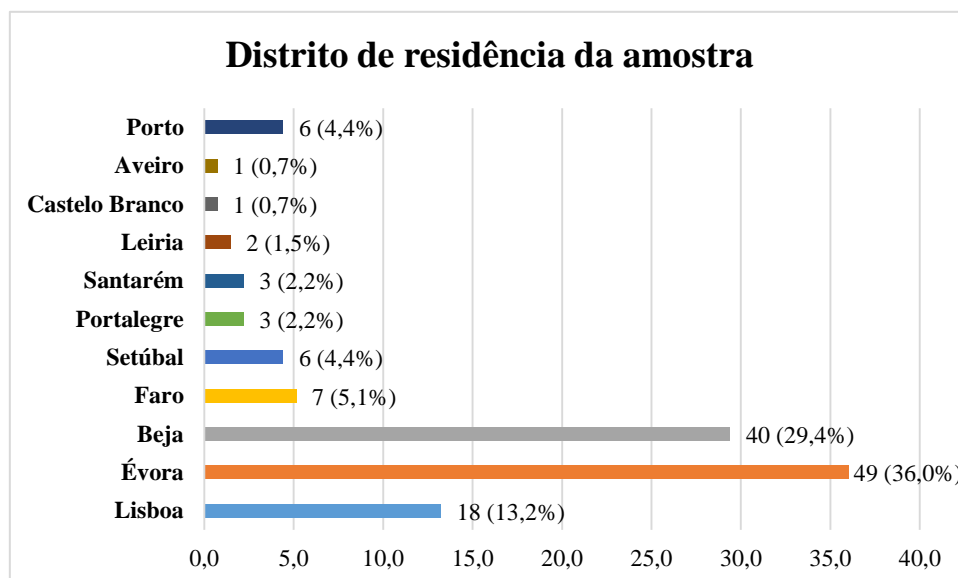


Fonte: Elaboração própria

Quanto ao distrito de residência habitual, verifica-se que grande parte dos inquiridos reside no distrito de Évora (n=49; 36,0%), Beja (n=40; 29,4%) e Lisboa (n=18; 13,2%).

Gráfico 4

Distrito de residência da amostra

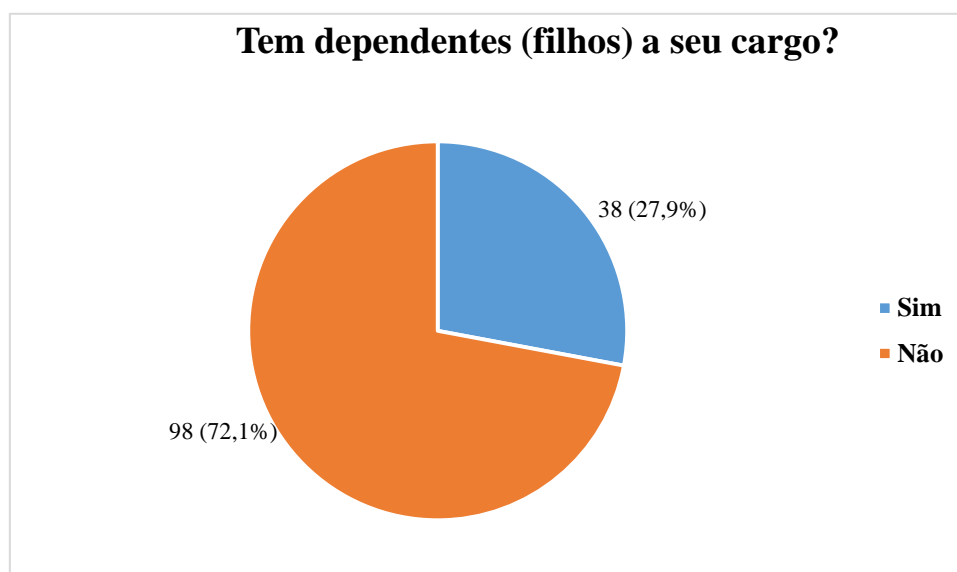


Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre a existência de dependentes (filhos) a seu cargo, a maioria respondeu de forma negativa (n=98; 72,1%) face aos que responderam de forma positiva (n=38; 27,9%). Esta situação pode dever-se ao facto da maioria dos inquiridos pertencer a uma geração mais nova (idade  $\leq$  30 anos). A maioria dos respondentes com dependentes (filhos) a seu cargo possui entre 1-2 dependentes (filhos) (n=34; 91,9%).

Gráfico 5

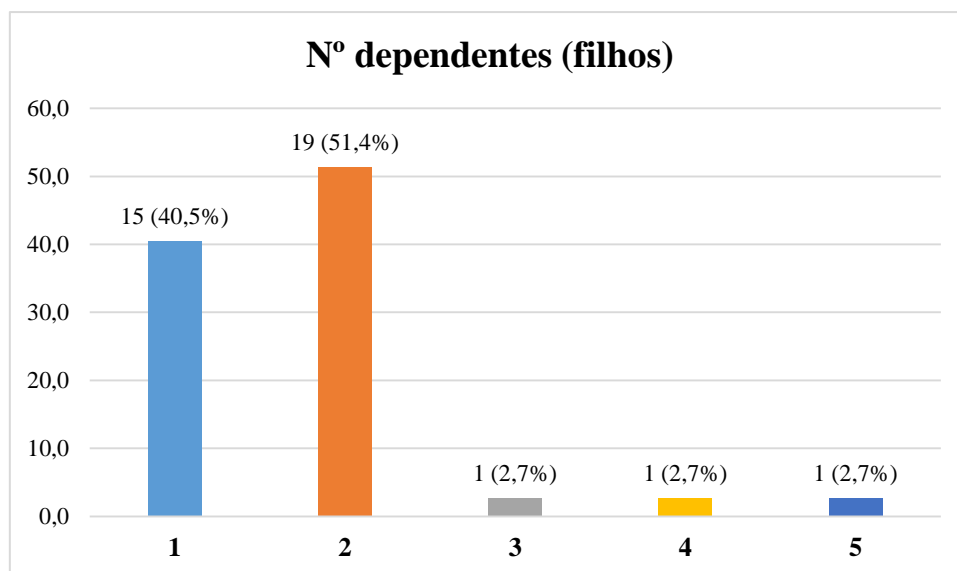
*Tem dependentes (filhos) a seu cargo?*



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 6

*Nº de dependentes (filhos) da amostra*

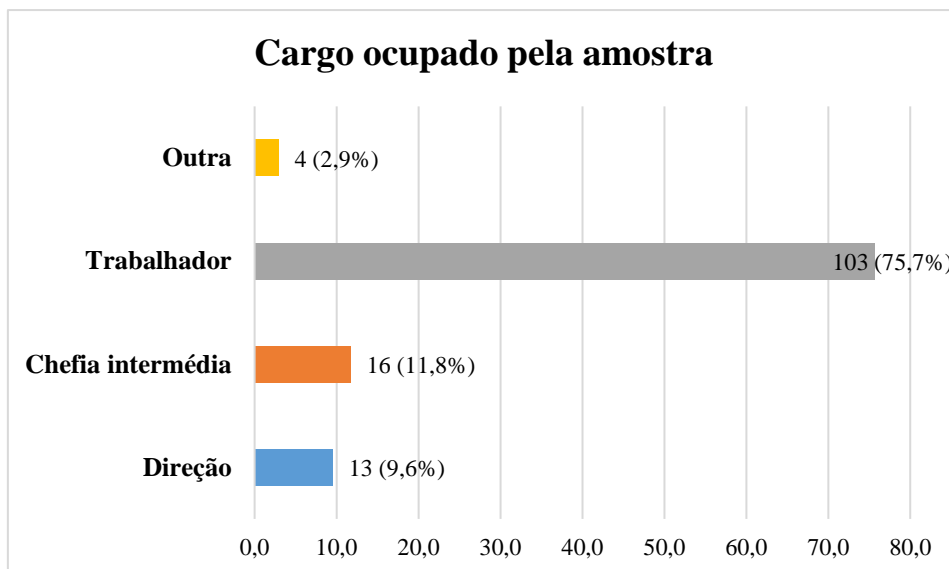


Fonte: Elaboração própria

Relativamente à situação profissional, observa-se que a maioria dos inquiridos ocupa um cargo de trabalhador (n=103; 75,7%), seguida da chefia intermédia (n=16; 11,8%), da direção (n=13; 9,6%) e de outros cargos (estudantes, reformados) (n=4; 2,9%). Este cargo é ocupado, sobretudo, em organizações privadas (n=76; 55,9%) e públicas (n=50; 36,8%).

Gráfico 7

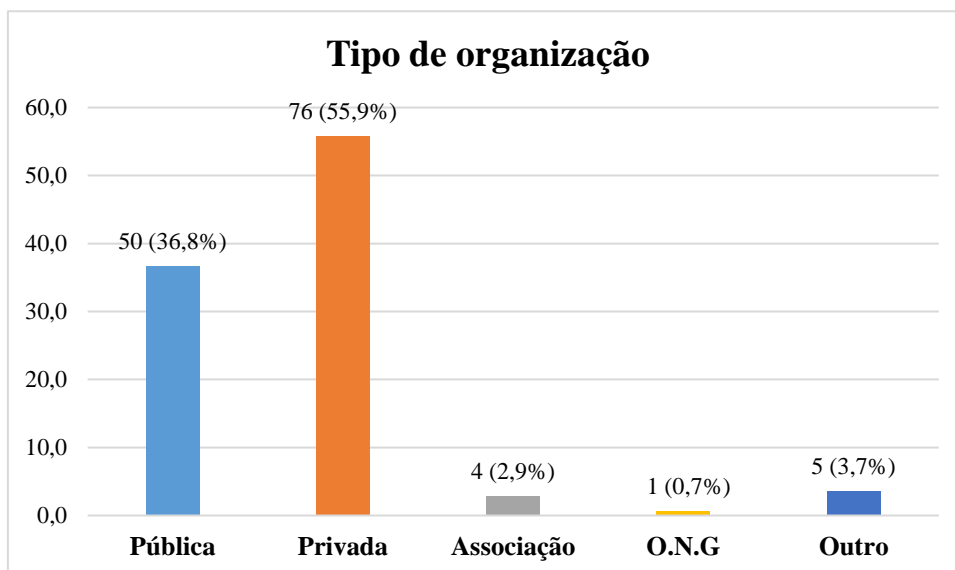
*Cargo ocupado pela amostra*



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 8

*Tipo de organização*

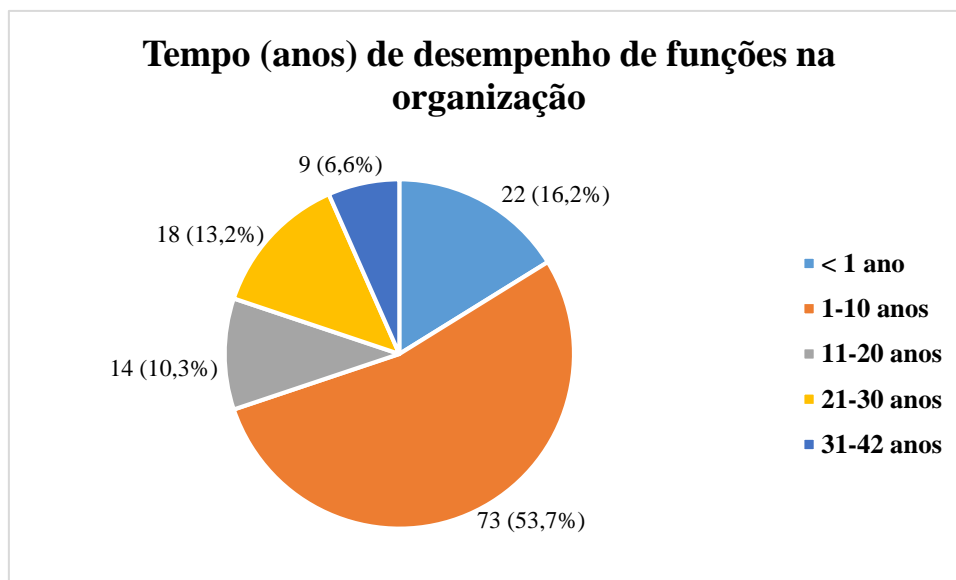


Fonte: Elaboração própria

A maioria dos inquiridos desempenha a sua função na organização entre 1-10 anos (n=73; 53,7%) ou no período inferior a 1 ano (n=22; 16,2%).

Gráfico 9

*Tempo (anos) de desempenho de funções na organização*



Fonte: Elaboração própria

Recapitulando, a amostra do presente estudo é constituída na sua maioria por respondentes do sexo feminino, com uma idade média de 35,46 anos, detentores de um curso de licenciatura, residentes no distrito de Évora e sem dependentes (filhos) a seu cargo. Quanto à situação profissional, a maioria dos inquiridos pertence à classe trabalhadora, que labora em uma organização privada, tendo um tempo de desempenho de funções na mesma organização de 1-10 anos.

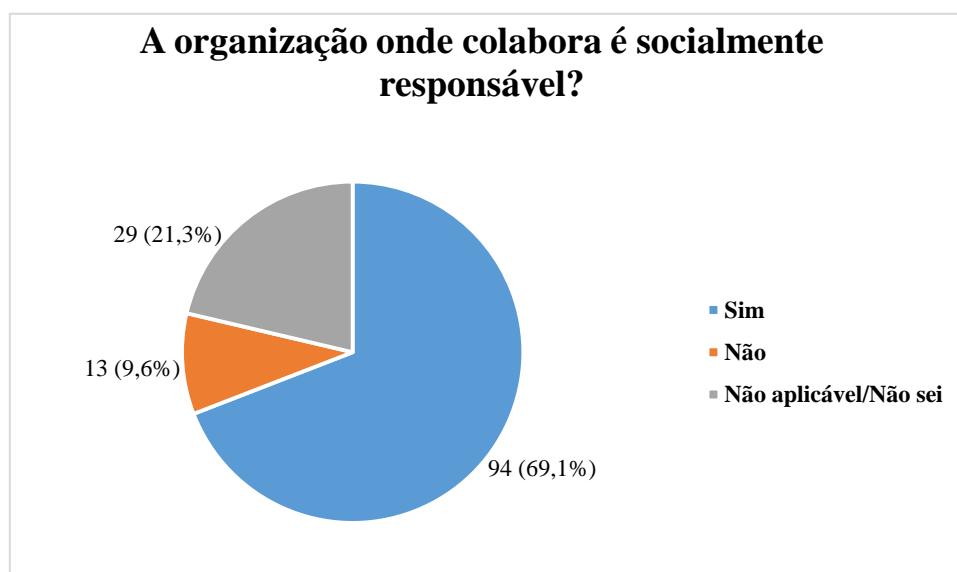
#### **4.1.2. Análise descritiva das variáveis em estudo**

##### **Responsabilidade Social (RS)**

Nesta parte são apresentados os resultados obtidos nas questões referentes à responsabilidade social (RS). Quando questionado aos inquiridos sobre se a organização onde colabora é socialmente responsável, a maioria respondeu afirmativamente (n=94; 69,1%) face aos que responderam negativamente (n=13; 9,6%) ou aos que não emitiram a sua opinião (n=29; 21,3%).

Gráfico 10

*A organização onde colabora é socialmente responsável?*

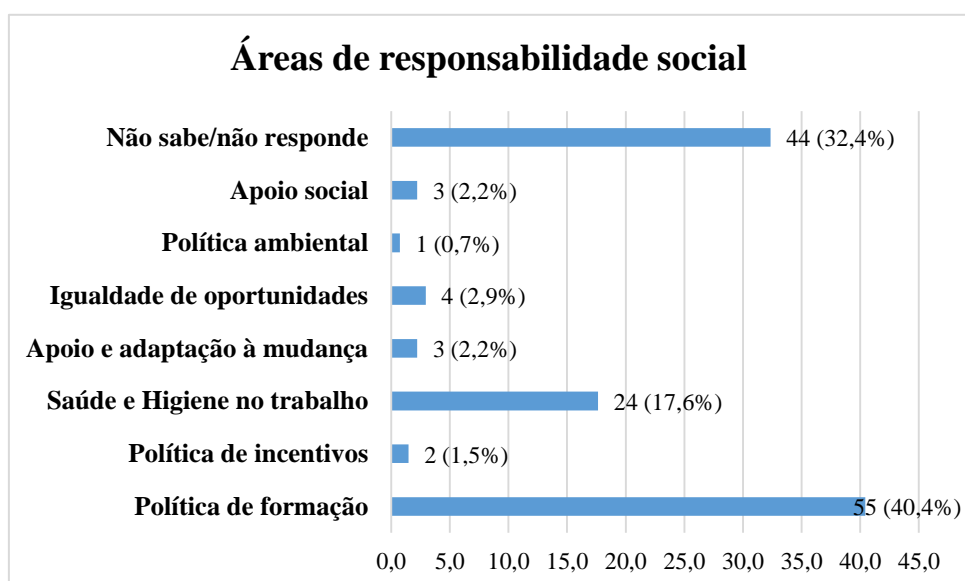


Fonte: Elaboração própria

Perante a resposta afirmativa, pretendeu-se saber quais as áreas em que a organização é socialmente responsável, ao que grande parte dos inquiridos destacou a política de formação (n=55; 40,4%) e saúde e higiene no trabalho (n=24; 17,6%).

Gráfico 11

*Áreas de responsabilidade social*



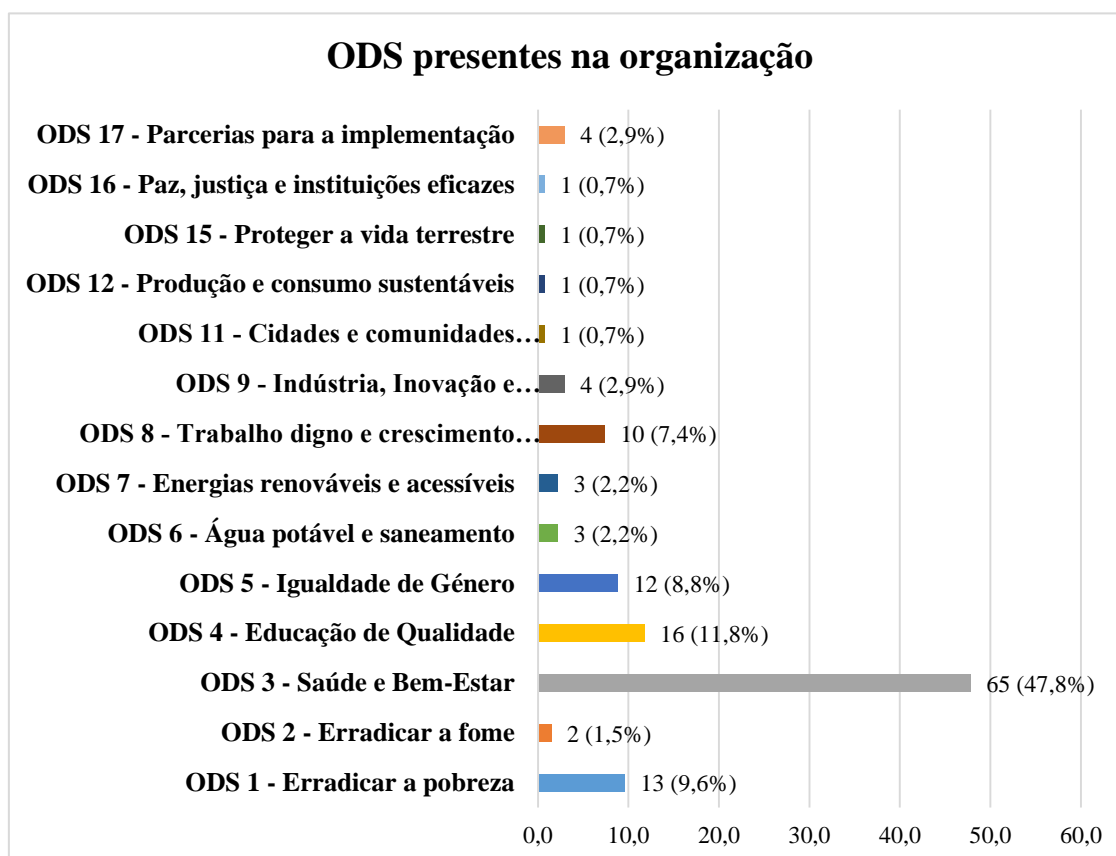
Fonte: Elaboração própria

## Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Nesta parte são apresentados os resultados obtidos nas questões referentes aos ODS. Como exposto no Gráfico 12, grande parte dos inquiridos considera que os ODS que se encontram mais presentes na organização onde trabalha são os seguintes: **ODS 3 - saúde e bem-estar** (n=65; 47,8%), **ODS 4 - Educação de qualidade** (n=16; 11,8%), **ODS 1 - Erradicar a pobreza** (n= 13; 9,6%) e **ODS 5 - Igualdade de género** (n=12; 8,8%).

Gráfico 12

*ODS mais presentes na organização*



Fonte: Elaboração própria

## Igualdade no acesso ao emprego e nas condições de trabalho

Nesta parte são apresentados os resultados obtidos nas questões referentes à igualdade no acesso ao emprego e nas condições de trabalho. Para o efeito, as respostas serão analisadas com base em uma escala de Likert de 5 pontos, onde (1) Nunca e (5) Sempre. Da Tabela 4 afere-se que a maioria dos inquiridos considera que a organização implementa sempre algumas ações relacionadas à igualdade no acesso ao emprego e nas condições de



trabalho, nomeadamente a divulgação da formação por todos os colaboradores, independentemente do género dos mesmos (n=79; 58,1%), a avaliação de desempenho basear-se em critérios e objetivos comuns a ambos os géneros (n=79; 58,1%), a organização remunerar as funções de igual forma sem discriminação de géneros (n=72; 52,9%) e a progressão na carreira ser realizada através das competências dos colaboradores, sem distinção entre géneros (n=68; 50,0%). Como aspeto negativo, grande parte dos inquiridos considera que a organização não divulga anualmente as informações sobre as tabelas salariais (n=36; 26,5%). Também se verifica que os itens com um maior valor médio são a Q14. “A formação é divulgada sem restrições ou preferências consoante o género?” (M=4,29; DP=1,046), Q15. “A avaliação de desempenho baseia-se em critérios objetivos e comuns a ambos os géneros?” (M=4,33; DP=0,943) e Q21. “A organização remunera as funções de igual forma sem discriminar qualquer?” (M=4,13; DP=1,127). Isto significa que os inquiridos sentem a existência de igualdade no acesso ao emprego e nas condições de trabalho, sobretudo, no que se refere à temática da formação, da avaliação de desempenho e de remuneração.

Tabela 4

*Igualdade no acesso ao emprego e nas condições de trabalho*

<b>Perguntas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Algumas vezes</b>	<b>Frequentemente</b>	<b>Sempre</b>	<b>Média (Desvio- Padrão)</b>
	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	
Q13. A organização dá as mesmas oportunidades no recrutamento e seleção dos seus funcionários/as?	6 (4,4%)	9 (6,6%)	30 (22,1%)	36 (26,5%)	55 (40,4%)	3,92 (1,136)
Q14. A formação é divulgada sem restrições ou preferências consoante o género?	5 (3,7%)	5 (3,7%)	15 (11,0%)	32 (23,5%)	<b>79 (58,1%)</b>	<b>4,29 (1,046)</b>

<b>Perguntas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Algumas vezes</b>	<b>Frequentemente</b>	<b>Sempre</b>	<b>Média (Desvio- Padrão)</b>
	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	
Q15. A avaliação de desempenho baseia-se em critérios objetivos e comuns a ambos os géneros?	2 (1,5%)	5 (3,7%)	18 (13,2%)	32 (23,5%)	<b>79</b> <b>(58,1%)</b>	<b>4,33</b> <b>(0,943)</b>
Q16. Sente que o exercício das suas responsabilidades familiares o/a penaliza na sua avaliação de desempenho?	<b>59</b> <b>(43,4%)</b>	26 (19,1%)	23 (16,9%)	19 (14,0%)	9 (6,6%)	2,21 (1,313)
Q17. A organização dá iguais oportunidades aos seus funcionários/as para desenvolver as suas competências?	4 (2,9%)	7 (5,1%)	29 (21,3%)	40 (29,4%)	56 (41,2%)	4,01 (1,051)
Q18. Para a progressão na carreira, a organização reconhece as competências dos funcionários/as de modo igual, sem distinção entre géneros?	6 (4,4%)	13 (9,6%)	15 (11,0%)	35 (25,0%)	<b>68</b> <b>(50,0%)</b>	4,07 (1,181)

<b>Perguntas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Algumas vezes</b>	<b>Frequentemente</b>	<b>Sempre</b>	<b>Média (Desvio-Padrão)</b>
	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	
Q19. A organização dá iguais oportunidades na promoção para funções de coordenação e chefia?	8 (5,9%)	18 (13,2%)	26 (19,1%)	30 (22,1%)	54 (39,7%)	3,76 (1,266)
Q20. A organização divulga aos trabalhadores/as anualmente informações sobre as tabelas salariais?	<b>36</b> <b>(26,5%)</b>	17 (12,5%)	25 (18,4%)	29 (21,3%)	29 (21,3%)	2,99 (1,505)
Q21. A organização remunera as funções de igual forma sem discriminar qualquer dos géneros?	4 (2,9%)	12 (8,8%)	18 (13,2%)	30 (22,1%)	<b>72</b> <b>(52,9%)</b>	<b>4,13</b> <b>(1,127)</b>

Fonte: Elaboração própria

### **Proteção na parentalidade**

No presente tópico apresenta-se os resultados obtidos nas questões referentes à proteção na parentalidade. Para o efeito, as respostas serão analisadas com base em uma escala de Likert de 5 pontos, onde (1) Nunca e (5) Sempre. Na Tabela 5 verifica-se que grande parte/a maioria dos inquiridos considera que a organização trata de modo igual a execução dos direitos de parentalidade (n=63; 46,3%), pois permite que os indivíduos tenham direito à

licença parental, aquando o nascimento de um(a) filho(a) (n=94; 69,1%). Destas duas questões, os inquiridos identificam-se mais com a Q23. “A organização permite que por nascimento de filho/a, os indivíduos tenham direito a licença parental?”, uma vez que esta apresenta um maior valor médio (M=4,55; DP=0,778).

Tabela 5

*Proteção na parentalidade*

<b>Perguntas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Algumas vezes</b>	<b>Frequentemente</b>	<b>Sempre</b>	<b>Média (Desvio- Padrão)</b>
	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	
Q22. A organização trata de modo igual a execução dos direitos de parentalidade?	5 (3,7%)	7 (5,1%)	23 (16,9%)	38 (27,9%)	<b>63</b> <b>(46,3%)</b>	4,08 (1,082)
Q23. A organização permite que por nascimento de filho/a, os indivíduos tenham direito a licença parental?	1 (0,7%)	2 (1,5%)	12 (8,8%)	27 (19,9%)	<b>94</b> <b>(69,1%)</b>	<b>4,55</b> <b>(0,778)</b>

Fonte: Elaboração própria

## Conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal

Nas questões referentes à conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal. Para o efeito, as respostas serão analisadas com base em uma escala de Likert de 5 pontos, onde (1) Nunca e (5) Sempre. Na Tabela 6 afere-se que grande parte dos inquiridos considera que a organização disponibiliza sempre apoios de saúde e bem-estar aos seus colaboradores, sem discriminação de género (n=63; 46,3%), assim como a realização de trabalho a partir de casa (n=39; 28,7%) e a adaptação do tempo semanal de trabalho para que seja possível a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal (n=37; 27,2%). Destas questões, os inquiridos identificam-se mais com a Q24. “A organização disponibiliza apoios de saúde e bem-estar aos seus funcionários, independentemente do género e função?”, uma vez que esta apresenta um maior valor médio (M=3,96; DP=1,276).

Tabela 6

*Conciliação da Vida Profissional com a Vida Familiar e Pessoal*

<b>Perguntas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Algumas vezes</b>	<b>Frequentemente</b>	<b>Sempre</b>	<b>Média (Desvio-Padrão)</b>
	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	
Q24. A organização disponibiliza apoios de saúde e bem-estar aos seus funcionários, independentemente do género e função?	11 (8,1%)	11 (8,1%)	14 (10,3%)	37 (27,2%)	<b>63</b> <b>(46,3%)</b>	<b>3,96</b> <b>(1,276)</b>
Q25. A organização possibilita o trabalho a partir de casa quando necessário conciliar a vida profissional, familiar e pessoal?	22 (16,2%)	24 (17,6%)	28 (20,6%)	23 (16,9%)	<b>39</b> <b>(28,7%)</b>	3,24 (1,448)

Q26. A organização permite a adaptação do tempo semanal de trabalho de forma a que seja possível conciliar a vida profissional, familiar e pessoal?	23 (16,9%)	29 (21,3%)	22 (16,2%)	25 (18,4%)	<b>37</b> <b>(27,2%)</b>	3,18 (1,465)
---	---------------	---------------	---------------	---------------	-----------------------------	-----------------

Fonte: Elaboração própria

De modo a compreender a opinião dos inquiridos sobre a influência da melhoria das práticas de gestão, no que concerne à vida profissional, familiar e pessoal, foi solicitado aos inquiridos que manifestassem o seu grau de importância sobre esse aspeto. Os resultados mostram que os inquiridos atribuem muita importância ao facto da organização implementar medidas de flexibilização dos horários de trabalho (n=84; 61,8%), assim como à possibilidade de ter um seguro de saúde para si e para a sua família (n=74; 54,4%), à existência de protocolos, atividades e iniciativas de promoção do bem-estar (n=64; 47,1%) e à implementação de subsídios e regalias (n=62; 45,6%).

Tabela 7

*Melhoria das práticas de gestão na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal*

Perguntas	Pouca importância	Alguma importância	Indiferente	Importância	Muita importância	Não sabe / Não responde	Média (Desvio- Padrão)
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	
Q27. Implementação de medidas que permitam flexibilizar os horários de trabalho.	5 (3,7%)	7 (5,1%)	16 (11,8%)	22 (16,2%)	<b>84</b> <b>(61,8%)</b>	2 (1,5%)	<b>4,29</b> <b>(1,102)</b>
Q28. Implementação de protocolos, atividades e iniciativas de promoção do bem-estar.	5 (3,7%)	8 (5,9%)	21 (15,4%)	36 (26,5%)	<b>64</b> <b>(47,1%)</b>	2 (1,5%)	<b>4,09</b> <b>(1,100)</b>
Q29. Implementação de subsídios e regalias	9 (6,6%)	4 (2,9%)	24 (17,6%)	35 (25,7%)	<b>62</b> <b>(45,6%)</b>	2 (1,5%)	4,02 (1,173)
Q30. Possibilidade de ter um seguro de saúde para si e para a sua família	13 (9,6%)	8 (5,9%)	19 (14,0%)	19 (14,0%)	<b>74</b> <b>(54,4%)</b>	3 (2,2%)	4,00 (1,354)
Q31. Promoção de medidas que permitam o teletrabalho	17 (12,5%)	11 (8,1%)	17 (12,5%)	35 (25,7%)	53 (39,0%)	3 (2,2%)	3,72 (1,395)

Fonte: Elaboração própria

#### **4.1.3. Cruzamento de variáveis**

Nesta parte são realizados cruzamentos de variáveis, uma vez que se pretende averiguar as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) para a igualdade de género e a qualidade organizacional.

Os itens que serão utilizados para a elaboração da correlação de variáveis são:

Tabela 8

*Itens utilizados na correlação de variáveis*

	<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>Igualdade no acesso ao emprego e nas condições de trabalho</b>	Q14. A formação é divulgada sem restrições ou preferências consoante o género?	4,29	1,046
	Q15. A avaliação de desempenho baseia-se em critérios objetivos e comuns a ambos os géneros?	4,33	0,943
<b>Proteção na parentalidade</b>	Q23. A organização permite que por nascimento de filho/a, os indivíduos tenham direito a licença parental?	4,55	0,778
<b>Conciliação da Vida Profissional com a Vida Familiar e Pessoal</b>	Q27. Implementação de medidas que permitam flexibilizar os horários de trabalho.	4,29	1,102
	Q28. Implementação de protocolos, atividades e iniciativas de promoção do bem-estar.	4,09	1,100

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 9 verifica-se que o género feminino é o que mais considera que a formação é divulgada sem restrições ou preferências consoante o género (n=53; 54,1%), assim como que a avaliação de desempenho ser baseada em critérios objetivos e comuns a ambos os géneros (n=54; 55,1%), o facto de a organização permitir que os indivíduos tenham direito licença parental aquando o nascimento de filho(a) (n=68; 69,4%), a existência de medidas de flexibilização dos horários de trabalho (n=66; 67,3%) e a existência de protocolos, atividades e iniciativas de promoção do bem-estar (n=51; 52,0%). Estes resultados são relevantes, uma vez que o género mais “afetado” em termos de igualdade de género costuma ser o género feminino, o que mostra que os inquiridos do género feminino consideram que a organização onde trabalham coloca em prática os direitos de igualdade no acesso ao emprego e nas condições de trabalho, proteção na parentalidade e conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal.



Tabela 9

Cruzamento de variáveis entre género e PGRH

			Género			Total
			Masculino	Feminino	Prefiro não responder	
<b>A formação é divulgada sem restrições ou preferências consoante o género?</b>	Nunca	Contagem % em Género	0 0,0%	5 5,1%	0 0,0%	5 3,7%
	Raramente	Contagem % em Género	1 2,7%	4 4,1%	0 0,0%	5 3,7%
	Algumas vezes	Contagem % em Género	5 13,5%	10 10,2%	0 0,0%	15 11,0%
	Frequentemente	Contagem % em Género	6 16,2%	26 26,5%	0 0,0%	32 23,5%
	Sempre	Contagem % em Género	25 67,6%	<b>53</b> <b>54,1%</b>	1 100,0%	79 58,1%
<b>Total</b>	Contagem % em Género	37 100,0%	98 100,0%	1 100,0%	136 100,0%	
			Masculino	Feminino	Prefiro não responder	Total
<b>A avaliação de desempenho baseia-se em critérios objetivos e comuns a ambos os géneros?</b>	Nunca	Contagem % em Género	0 0,0%	2 2,0%	0 0,0%	2 1,5%
	Raramente	Contagem % em Género	1 2,7%	4 4,1%	0 0,0%	5 3,7%
	Algumas vezes	Contagem % em Género	5 13,5%	13 13,3%	0 0,0%	18 13,2%
	Frequentemente	Contagem % em Género	7 18,9%	25 25,5%	0 0,0%	32 23,5%
	Sempre	Contagem % em Género	24 64,9%	<b>54</b> <b>55,1%</b>	1 100,0%	79 58,1%

<b>Total</b>		Contagem	37	98	1	136
		% em Gênero	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
			<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Prefiro não responder</b>	<b>Total</b>
<b>A organização permite que por nascimento de filho/a, os indivíduos tenham direito a licença parental?</b>	Nunca	Contagem	1	0	0	1
		% em Gênero	2,7%	0,0%	0,0%	0,7%
	Raramente	Contagem	1	1	0	2
		% em Gênero	2,7%	1,0%	0,0%	1,5%
	Algumas vezes	Contagem	2	10	0	12
	% em Gênero	5,4%	10,2%	0,0%	8,8%	
	Frequentemente	Contagem	8	19	0	27
		% em Gênero	21,6%	19,4%	0,0%	19,9%
	Sempre	Contagem	25	<b>68</b>	1	94
		% em Gênero	67,6%	<b>69,4%</b>	100,0%	69,1%
<b>Total</b>		Contagem	37	98	1	136
		% em Gênero	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
			<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Prefiro não responder</b>	<b>Total</b>
<b>Implementação de medidas que permitam flexibilizar os horários de trabalho.</b>	Pouca importância	Contagem	2	3	0	5
		% em Gênero	5,7%	3,1%	0,0%	3,7%
	Alguma importância	Contagem	3	4	0	7
		% em Gênero	8,6%	4,1%	0,0%	5,2%
	Indiferente	Contagem	3	13	0	16
	% em Gênero	8,6%	13,3%	0,0%	11,9%	
	Importância	Contagem	10	12	0	22
		% em Gênero	28,6%	12,2%	0,0%	16,4%
	Muita importância	Contagem	17	<b>66</b>	1	84
		% em Gênero	48,6%	<b>67,3%</b>	100,0%	62,7%

<b>Total</b>		Contagem	35	98	1	134
		% em Género	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
			<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Prefiro não responder</b>	<b>Total</b>
<b>Implementação de protocolos, atividades e iniciativas de promoção do bem-estar.</b>	Pouca importância	Contagem	2	3	0	5
		% em Género	5,7%	3,1%	0,0%	3,7%
	Alguma importância	Contagem	2	6	0	8
		% em Género	5,7%	6,1%	0,0%	6,0%
	Indiferente	Contagem	8	13	0	21
	% em Género	22,9%	13,3%	0,0%	15,7%	
	Importância	Contagem	11	25	0	36
		% em Género	31,4%	25,5%	0,0%	26,9%
	Muita importância	Contagem	12	<b>51</b>	1	64
		% em Género	34,3%	<b>52,0%</b>	100,0%	47,8%
<b>Total</b>		Contagem	35	98	1	134
		% em Género	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

## 4.2. Discussão de Resultados

Após a análise dos resultados obtidos nos pontos anteriores, procedemos à apresentação da discussão dos resultados, tópico desenvolvido em função dos elementos obtidos e de acordo com a revisão bibliográfica, analisando se realmente vai ou não ao encontro com as teorias já existentes.

Esta análise permite-nos verificar se realmente as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) são um contributo para a implementação da igualdade de género em contexto organizacional e se, por sua vez, geram qualidade.

O estudo em causa decorreu de forma positiva, devido a, em menos de um mês, termos conseguido obter 136 respostas válidas, sendo que 98 foram do género feminino e 37 do género masculino, o que demonstra à partida como o género feminino está mais sensibilizado

com a temática em estudo. Positivamente também, averiguamos uma maior preocupação e interesse por pessoas jovens, uma vez que os respondentes entre os 18 e os 66 anos, mas uma tendência (moda) de jovens com 25 anos, onde mais de 50% detêm de um grau de ensino superior.

Com a análise descritiva feita anteriormente conseguimos verificar que os inquiridos responderam a quase todas as questões. No entanto, no que se refere ao número de dependentes, temos respostas negativas, mas justificáveis devido ao número elevado de respondentes jovens. Grande parte dos respondentes é trabalhador por conta de outrem, maioritariamente em organizações privadas e desempenham as suas funções na organização entre 1 a 10 anos.

A perceção dos trabalhadores sobre a responsabilidade social empresarial (RSE) pode ser visto como “o grau ao qual os funcionários veem que a empresa apoia atividades relacionadas a uma causa social” (Lee et al. 2013: 1717). Segundo os autores, as perceções de justiça apoiam os colaboradores no grau de aceitação das decisões de gestão, nomeadamente se as consideram confiáveis e não tendenciosas. Essas perceções são incorporadas posteriormente no próprio comportamento.

As atividades realizadas pelas organizações são multidimensionais e as perceções das atividades de RSE são formadas com base nessas múltiplas dimensões (Lee et al. 2012). Ao perceberem as políticas responsáveis da organização onde colaboram, os colaboradores podem querer participar, contribuir e introduzir mais novas iniciativas de responsabilidade social (Aguilera et al. 2007).

Estas afirmações vão ao encontro das respostas obtidas, na análise descritiva da responsabilidade social (RS) que temos presente. A ausência de respostas, demonstra que ainda existem pessoas que não têm conhecimento ou não percebem as políticas em prática na sua organização e organizações, que continuam a não se empenhar para que esta realidade mude, assim como, organizações que continuam a não por em prática políticas de responsabilidade social (PGRH), ignorando os benefícios que isso traria. De salientar, que a maioria dos inquiridos considera que a organização onde colabora é socialmente responsável e consegue identificar em que áreas a atuação é mais focada, demonstrando desta forma, uma perceção das atividades e envolvimento.

As organizações não devem pensar só economicamente, limitando-se apenas à geração de riqueza (WEF, 2019), têm o dever, se não mesmo a obrigação de concretizar de forma equitativa as aspirações humanas e sociais. Para gerir com qualidade "é preciso pensar,

inovar, adquirir experiências e desenvolver os recursos humanos (RH) e a organização, no sentido de atingir os objetivos e cumprir a missão da organização de modo responsável e sustentável" (Jacquinet, 2019:4). Os ODS estão incutidos de ética, de RH e de sustentabilidade e as atividades organizacionais podem ter impactos adversos nos consumidores, nos colaboradores e nos gestores, mais concretamente no respeito, no salvaguardar dos direitos humanos, no meio ambiente e até no envolvimento de práticas ilícitas (Nações Unidas, 2020; OECD, 2011, 2018; OIT, 2017).

Através da análise descritiva dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), verificamos que apesar de haver respondentes que, uma vez que, não responderam à questão da RS, por consequência também não identificaram os ODS, existem muitos outros que sentem a existência e cuidado por parte da organização para por em prática diariamente alguns dos ODS, ainda que sejam só alguns dos 17. A grande maioria diz que tem presente na organização onde colabora o ODS 3 (Saúde e bem-estar), e em menos percentagem o ODS 5 (Igualdade de género). Ao contrário dos que os estudos empíricos nos transmitem, os ODS ainda não são vistos como o foco organizacional e ainda existem organizações que por motivos talvez culturais não conseguem compreender que estes objetivos são uma mais-valia para todos. O ODS 5 (Igualdade de género), infelizmente e de acordo com os estudos abordados como o relatório sobre o progresso da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional no CITE (2009), continua a ser um objetivo a alcançar a longo prazo.

Relativamente à igualdade no acesso ao emprego e nas condições de trabalho, considera-se que as organizações onde os respondentes colaboram implementam sempre algumas ações relacionadas, como é o caso da divulgação da formação por todos os colaboradores, independentemente do género dos mesmos, da avaliação de desempenho basear-se em critérios e objetivos comuns a ambos os géneros, as organizações remunerarem as funções de igual forma sem discriminação de géneros e de a progressão na carreira ser realizada através das competências dos colaboradores, sem distinção entre géneros. Todas estas PGRH são fulcrais para o sucesso organizacional e vão ao acordo com o que diversos autores defendem, como por exemplo, Carvalho e Rua (2017) afirma que a gestão de recursos humanos (GRH) tem sofrido uma evolução constante e de forma a acompanhar as mudanças das sociedades, das culturas, das organizações e dos indivíduos.

Para Cabrera (2006), a formação é o conjunto de experiências e de aprendizagens planeadas por uma organização, com o objetivo de introduzir uma mudança nas

capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos colaboradores. A literatura não faz diferença entre género, referindo sempre a importância da formação e sua divulgação nas organizações como um bem para todos em geral.

Tabela 10

*Benefícios da formação para as organizações*

Desempenho dos colaboradores
Motivação
Redução do tempo de aprendizagem
Mudança de atitude
Resolução de problemas
Fomento de um clima de aprendizagem
Reforço de outras políticas de recursos humanos
Promoção de vantagem competitiva

Fonte: Elaboração própria

Segundo Alves (2016), existe uma relação entre a avaliação de desempenho e a qualidade das organizações, diz que a avaliação de desempenho está ligada com a qualidade das organizações, isto porque a avaliação de desempenho deve contribuir para a gestão da qualidade com o intuito de promover o desenvolvimento dos seus colaboradores e a qualidade organizacional melhora sempre que a performance dos colaboradores melhora, assumindo, assim, a avaliação de desempenho um contributo importante para a sustentabilidade das organizações, na medida que tem impacto na gestão da qualidade da organização e promove a melhoria do desenvolvimento dos trabalhadores e a sustentabilidade da organização.

Mais uma vez, conseguimos comparar, que da mesma forma que os respondentes sentem que as práticas de avaliação de desempenho são comuns a ambos os géneros, também a literatura considera que estas práticas devem ser aplicadas a todos da mesma forma. Positivamente, ainda constatamos que a avaliação de desempenho está ligada à qualidade organizacional, assim como já tínhamos visto que a formação também gerava qualidade ainda que a sua ligação seja menos proporcional, uma vez que, os resultados das formações podem nem sempre ser os esperados devido a cada indivíduo ter capacidades de aprendizagem e objetivos pessoais diferentes.

O trabalho das mulheres só se torna reconhecido no século XIX, aquando passamos a ter uma sociedade mais industrial e com a consequente separação entre os espaços privados e

públicos. Enquanto operárias sempre lutaram por melhores condições de trabalho, salários e descanso iguais aos dos homens, exigindo para trabalho, salário igual (Santos, 2020).

A Organização das Nações Unidas (1979) assumiu como compromisso geral o respeito e a promoção dos princípios fundamentais da igualdade entre mulheres e homens e o combate aos obstáculos e à discriminação entre géneros. Nos Estados-Membros foram tomadas medidas para eliminar a discriminação contra as mulheres com o propósito de lhes assegurar direitos iguais aos dos homens no domínio da educação e do emprego, em particular (ONU, 1979):

- a) O direito ao trabalho, enquanto direito inalienável de todos os seres humanos;
- b) O direito às mesmas oportunidades de emprego;
- c) O direito à livre escolha da profissão e do emprego, o direito à promoção, à estabilidade do emprego e a todas as prestações e condições de trabalho e o direito à formação profissional;
- d) O direito à igualdade de remuneração, incluindo prestações, e à igualdade de tratamento para um trabalho de igual valor, assim como à igualdade de tratamento no que respeita à avaliação da qualidade do trabalho;
- e) O direito à segurança social, nomeadamente às prestações de reforma, desemprego, doença, invalidez e velhice;
- f) O direito à proteção da saúde e à segurança nas condições de trabalho.

Com o passar de séculos de luta, de compromisso e de alguma mudança, obtemos uma resposta positiva, no sentido em que os respondentes sentem que as funções são remuneradas de igual forma sem discriminação de género, atingindo-se assim um marco, uma vez que, vai de encontro com o que todos aspiram há anos.

A gestão de carreiras tem na sua origem a progressão, a promoção e o desenvolvimento profissional do indivíduo, caracterizando a carreira como um conceito dinâmico que atravessa diversas fases, às quais o indivíduo se vai adaptando, desenvolvendo a sua identidade pessoal, delineando os seus objetivos pessoais e estabelecendo as suas aspirações de carreira (Garcia, 2009). Assim, a gestão de carreiras deverá ser compreendida numa perspetiva de desenvolvimento humano, potenciando, um ambiente de liberdade, de autoconstrução, de desenvolvimento das suas capacidades e aptidões (Neves, 2005, p. 2). A perspetiva de desenvolvimento humano visa promover, de acordo com as oportunidades que vão surgindo, a construção de cada indivíduo, através da sua procura pessoal e definição do

seu próprio percurso, adquirindo ao longo da sua vida capacidades de saber saber, saber-fazer, saber ser e saber estar (Neves, 2005).

Os homens e as mulheres são sujeitos a diferentes processos de socialização, com normas e valores socioculturais distintos, influenciando como cada um deve agir, e é este processo que se denomina socialização de género. Desta forma, não é o género que origina as diferenças entre homens e mulheres, mas sim os diferentes processos de socialização vivenciados por cada um. Este facto irá influenciar mesmo as escolhas profissionais e os resultados alcançados por homens e mulheres na nossa sociedade (Betz & Hackett, 1997 como citado em Garcia, 2009).

À luz da literatura, conforme Garcia (2009), as barreiras sociais não se revelaram significativas, apesar de o processo de socialização influenciar a progressão na carreira, uma vez que existem diferenças sociais entre homens e mulheres. Posto isto, conseguimos verificar que a progressão na carreira dos colaboradores deve-se às competências de cada um, sem a distinção entre género, e fazendo frente às diferenças sociais de cada um.

Significa isto, que grande parte dos respondentes sentem que existe nas organizações onde colaboram a existência de igualdade no acesso ao emprego e nas condições de trabalho, principalmente, devido a existências de PGRH, como a formação, avaliação de desempenho e remuneração. Negativamente, e ao contrário do que seria suposto, uma vez que os meios de comunicação cada vez são mais e todos têm fácil acesso, a grande parte dos respondentes considera que a organização onde colabora não divulga anualmente informação sobre as tabelas salariais, o que poderá gerar um clima de desconfiança ao ocultar essa informação.

Quanto à análise descritiva da proteção na parentalidade, seria importante que os agentes sociais e governos que determinam as políticas, e as organizações necessitam de um entendimento mais alargado do problema, da criação de estruturas e culturas que promovam dinâmicas responsáveis acerca da relação trabalho-família em organizações (Peters & Blomme, 2019).

Contrariamente a este problema, os respondentes sentem que a organização onde colaboram trata de modo igual a execução dos direitos de parentalidade, assim como a permissão para que todos os indivíduos tenham direito à licença parental aquando o nascimento de um filho(a). Esta contradição face à literatura que ainda vê aspetos negativos no que toca à proteção da parentalidade, deve-se essencialmente ao facto de as organizações onde os respondentes colaboram permitirem a conciliação entre a vida profissional e a vida



peçoal/familiar, uma vez que, têm em conta por exemplo, a disponibilização de apoios de saúde, realização de trabalho a partir de casa e adaptação do tempo semanal de trabalho. A análise e implementação do que é mais importante para os colaboradores no geral, constitui um fator motivacional.

Os resultados obtidos são muito positivos, porque conseguimos perceber que para além de ser o género feminino a ter dado mais respostas na maioria das questões, o mesmo destacou-se dando maior importância à temática e toda a envolvente. Todos os resultados vão muito ao encontro com os estudos empíricos, ressaltando apenas algumas contradições, mas que efetivamente são naturais, devido à evolução dos assuntos. Compreendemos através da literatura que o género feminino sempre foi o género mais afetado, no entanto, neste estudo foi o que mais aderiu e que ao contrário do que acontecia há uns anos, demonstrou que sente igualdade de género na organização onde colabora, muito graças à boa implementação de PGRH, às boas práticas de manutenção de direitos e acesso ao emprego e condições de trabalho, assim como, da proteção na parentalidade e conciliação entre a vida profissional e pessoal/familiar.

Estes resultados obtidos estão diretamente relacionados com a qualidade organizacional, isto porque é necessário haver uma boa comunicação da missão, dos valores, das políticas, dos objetivos, dos incentivos da qualidade, dos recursos e da formação. Os resultados obtidos em termos organizacionais são graças às pessoas que nela colaboram. Para atingi-los é necessário que exista uma boa liderança, comprometimento das pessoas, abordagem direta dos processos, melhoria constante, tomadas de decisão baseada em evidências e uma boa gestão de relações.

Todas estas mais-valias têm uma consequência no paradigma organizacional e cultural, gerando valor e riqueza à organização, excelência e qualidade e acima de tudo pessoas felizes.

## **5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS**

### **5.1. Conclusão**

O presente estudo surge da intenção de averiguar as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) para a igualdade de género e a qualidade organizacional. Surge da necessidade de existir um ajustamento entre o contexto organizacional geral e as necessidades dos colaboradores. Neste sentido, considerou-se essencial averiguar em que medida a qualidade organizacional pode ser impulsionada pela implementação de PGRH que contribuem para a igualdade de género nas organizações. Posto isto, nasce a questão de partida deste estudo: “De que forma a implementação de PGRH contribui para a igualdade de género e qualidade organizacional?”, que se divide em dois objetivos específicos: 1.º Analisar as contribuições das PGRH para a igualdade de género; 2.º Averiguar se as boas práticas promotoras de igualdade de género se refletem na qualidade organizacional.

Através do enquadramento teórico e da justificação do tema escolhido iniciou-se a apresentação de alguns dos estudos empíricos considerados mais pertinentes, sendo posteriormente expostos mais estudos e com uma maior profundidade aquando da revisão bibliográfica. Na revisão bibliográfica, verificou-se que apesar de existirem muitos conceitos e definições para a igualdade de género e qualidade, estes ficam muito aquém quando entramos na literatura da gestão de recursos humanos (GRH), onde a informação e teorias são muito mais alargadas e diversas, dificultando muitas vezes o facto de não haver muita literatura onde exista ponte entre os temas.

Assim sendo, e para haver essa tal ligação entre as diferentes temáticas, optou-se por inicialmente fazer-se uma abordagem sobre o conceito de responsabilidade social (RS) que serviu como base neste estudo, uma vez que, é o ponto de partida para atingir certos objetivos organizacionais e também, para fazer a ponte relativamente aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), objetivos estes que deverão ser uma meta a atingir por todos. Após a abordagem destes dois temas, era essencial tratar de explicar a GRH, tema chave do estudo, onde se encontraram as soluções para diversos problemas, através das suas PGRH, quando bem aplicadas numa organização. A igualdade de género neste contexto e em

qualquer outro surge pela necessidade, necessidade de mudança, de paradigma e na esperança que a aplicação de boas PGRH possam contribuir para a mesma. Em 2022, no meio de crises multifacetadas e agravantes incluindo o aumento do custo de vida, a pandemia em curso, a emergência climática e os conflitos e deslocamentos em grande escala, o progresso no sentido da paridade de género está a estagnar, (Ferreira, s.d.). A qualidade vem por consequência, isto porque, conforme o comportamento/implementação das temáticas anteriores esta é gerada e é objetivo a alcançar por todas as organizações.

Em função do problema de estudo, da questão de partida (objetivo geral) e dos seus objetivos específicos foi elaborado um questionário, com questões previamente estudadas e analisadas tendo em atenção as temáticas desenvolvidas ao longo do trabalho.

Foram utilizadas técnicas de recolha de dados qualitativos e quantitativos (análise mista), ou seja, analisou-se tanto o que se designa como o corpo teórico do estudo através da literatura, essencialmente pela pesquisa em bases de dados e analisou-se a parte mais prática do trabalho que se desenvolveu através de um inquérito por questionário, que ao ser extraído para o Microsoft Excel, permitiu-nos analisar estatisticamente e fazer uma comparação entre o que foi os resultados obtidos em termos numéricos e o que os estudos empíricos nos demonstraram no processo de pesquisa. Desta forma conseguiu-se obter uma compreensão mais completa e alargada da temática em estudo.

No presente estudo foram obtidas 136 respostas válidas. A maioria das respostas foram dadas pelo género feminino, que à luz da literatura sempre foi o género mais afetado no que diz respeito à obtenção de direitos plenos e iguais aos do género masculino. Verifica-se uma maior sensibilidade em volta da temática por pessoas cada vez mais jovens e com mais habilitações literárias. Negativamente, a maior parte dos inquiridos respondeu que não tinha dependentes, mas é compreensível, uma vez que, a maioria possui uma idade inferior ou igual a 30 anos. Esta questão só poderia ter influência ao nível da análise descritiva da proteção na parentalidade, mas não foi o caso, porque os inquiridos demonstraram muito interesse pelas questões e acima de tudo consciência sobre a temática nas organizações onde colaboram, uma vez que, um dia mais tarde também podem vir a necessitar de algum tipo de apoio/direito.

Verifica-se um número elevado de pessoas que considera a organização onde colabora socialmente responsável. As áreas da RS em destaque são as das políticas de formação e saúde e higiene no trabalho. Para o conselho empresarial para o desenvolvimento sustentável, a implementação estratégica dos ODS possibilita uma sociedade moderna e

equilibrada, capaz de gerar emprego e riqueza, respeitando, em simultâneo, a natureza e os direitos humanos. Os respondentes consideram em maior percentagem, na organização onde colaboram a presença do ODS 3 – Saúde e Bem-estar (Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades), do ODS 4 – Educação de Qualidade (Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos), do ODS 1 – Erradicar a pobreza (Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável) e o ODS 5 – Igualdade de género (Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas).

No que toca à igualdade no acesso ao emprego e nas condições de trabalho, existem resultados muito positivos. Nas respostas, a maioria dos respondentes sempre considerou igualdade de género tanto na divulgação da formação, na avaliação de desempenho, na remuneração de funções e na progressão na carreira. Aqui estamos perante quatro práticas de GRH que em conjunto com atos de responsabilidade social, fazem com que haja igualdade de género. O único aspeto menos positivo, é que há 26,5% dos respondentes que considera que não há divulgação anual das informações sobre as tabelas salariais.

Nas questões relacionadas com a proteção na parentalidade é onde se verifica um maior valor médio relativamente ao facto de organização permitir que por nascimento de filho(a), os indivíduos terem direito a licença parental.

Na análise da conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal temos também respostas igualmente positivas e continuamos a sentir a presença de igualdade de género nas organizações, mais concretamente na disponibilização de apoios de saúde e bem-estar, realização de trabalho a partir de casa e adaptação do tempo semana de trabalho. Os inquiridos classificam como muito importantes medidas como a flexibilização dos horários de trabalho, possibilidade de ter um seguro de saúde enquanto colaborador e para a sua família, existência de protocolos, atividades e iniciativas de promoção do bem-estar e implementação de subsídios e regalias.

O presente estudo permite-nos concluir que enquanto maior for o equilíbrio entre géneros nas organizações, melhores serão os resultados obtidos. Este equilíbrio entre géneros encontra-se em crescimento e a evoluir a passos largos. Verifica-se que as organizações estão focadas em obter resultados impactantes e que para isso estão a tentar dispostas a implementar PGRH que contribuam para a igualdade de género, uma vez que, refletem qualidade organizacional.

Posto isto, verifica-se o alcance dos objetivos específicos, mais concretamente, foi-nos permitido analisar as contribuições das PGRH para a igualdade de género e averiguar se as boas práticas promotoras de a igualdade de género se refletem na qualidade organizacional.

Respondendo à nossa questão de partida “De que forma a implementação de PGRH contribui para a igualdade de género e qualidade organizacional?”, podemos afirmar que a implementação de PGRH contribui para a igualdade de género e qualidade organizacional e, de diversas formas. Isto é, estes três elementos chave estão internamente ligados numa organização e quando atuam em conjunto e rumo ao mesmo objetivo representam uma mais-valia.

Em suma, e de forma a concluir o presente estudo, é importante existir um ajustamento entre o que é o contexto organizacional geral e o que são as necessidades individuais de cada colaborador, pois só desta forma é que se consegue obter este equilíbrio. As PGRH quando bem implementadas permitem não só este equilíbrio, como contribuem para causas como a igualdade de género, devido a adaptarem as suas práticas em função da temática. Quando se verifica todo este processo numa organização, estamos perante o sucesso e por sua vez, geração de qualidade.

## **5.2. Limitações do Estudo**

Relativamente às limitações encontradas no presente estudo, são essencialmente de origem temporal, ou seja, é sempre necessário efetuar um estudo com mais tempo para se conseguir planear e especificar os objetivos da melhor forma, para obter o máximo de respostas e resultados concretos.

“Embora nas últimas décadas, mais mulheres tenham arranjado trabalhos remunerados e estejam, cada vez, mais em posições de liderança, a trajetória foi interrompida de rompão com a pandemia da Covid-19. Durante a pandemia, as carreiras das mulheres – e também dos jovens – foram as mais vulneráveis. Muitas mulheres suportaram o duplo fardo da vida profissional e da prestação de cuidados a familiares, em casa, tendo sido mesmo obrigadas, em alguns casos, a fazerem uma pausa nas suas carreiras” (Ferreira, s.d.).

A pandemia Covid-19, tem sido um tempo prolongado que limitou a investigação, no sentido em que houve muita privação no contacto com organizações e pela vulnerabilidade que deixou no mercado de trabalho. Curiosamente, apesar de ser uma temática há muito

falada, existe uma grande escassez de estudos onde houvesse abordagem em conjunto das diversas temáticas, assim como, a informação parece estar estagnada no tempo.

Por último, temos como limitação o facto de esta pesquisa não poder ser considerada como generalista para todas as organizações, para isso seriam necessárias mais respostas.

### **5.3. Propostas para Investigações Futuras**

Para investigações futuras, seria interessante que a temática em estudo fosse analisada em anos diferentes ou pós pandemia, para conseguir perceber a questão da evolução ou regressão dos temas, uma vez que, o mundo está em constante mudança e cada vez há mais exigências a nível profissional. Este estudo também poderia alcançar resultados mais estimulantes quando aplicado em duas organizações aleatórias, constituindo uma mais-valia institucional, ficando sujeito a uma análise comparativa e permitindo fazer uma análise Swot, detetando as principais forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Uma proposta para investigação futura também poderia ser a aplicação deste estudo a nível internacional ou por setores de atividades.

## BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, C. & Nohara, J. (2009). *Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma*. (3ª ed.). Editora Atlas.
- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. In A. J. Mills., P. Tancred (Eds.), *Gendering organizational analysis* (pp. 248-260). Sage.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Akdere, M. (2006). Quality management through human resources: An integrated. approach to performance improvement. *Business Review*, 5(2), 233-238.
- Alves, M. (2016). Avaliação de desempenho.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management: Developing effective people skills for better leadership and management*. (4ª ed.). Kogan Page.
- Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339-354.
- Benschop, Y. (2006). Of small steps and the longing for giant leaps: Research on the intersection of sex and gender within workplaces and organizations. In A. M. Konrad; P. Prasad., J. K. Pringle (Eds.), *Handbook of workplace diversity* (pp. 273-298). Sage.
- Broadbridge, A., & Hearn, J. (2008). Gender and management: New directions in research and continuing patterns in practice. *British Journal of Management*, 19(s1), 38-49.
- Cabrera, E. F. (2006). La Formación. In J. Bonaceh., A. Cabrera (Eds.), *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (pp. 167-188). Prentice Hall/Financial Times.
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das boas práticas*. Vida Económica
- Cénero, C. P. (2013). *Igualdade de Género em Portugal 2012*. Lisboa.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. (2ª ed.). Campus.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Manole.
- Comissão Europeia. (2001). *Livro verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social*. Comissão Europeia.

- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE). (2008). *Guia de Auto-Avaliação da Igualdade de Género nas Empresas*. [http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/guia\\_de\\_autoavaliacao.pdf](http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/guia_de_autoavaliacao.pdf)
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE). (2009). *Relatório sobre o Progresso da Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional no ano de 2006-2008*. CITE.
- Conti, T. (2010). Systems thinking in quality management. *The TQM Journal*, 22(4), 352-368.
- De Roeck, K., & Maon, F. (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of business ethics*, 149(3), 609-625.
- Dickens, L. (1998). What HRM means for gender equality. *Human Resource Management Journal*, 8, 23-40.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Duh, R-R., Hsu, A., & Huang, P-W. (2012). Determinants and performance effect of TQM practices: An integrated model approach. *Total Quality Management*, 23(6), 689-701.
- Ferreira J. (2012, julho 26). Faltam ainda 132 anos para existir igualdade de género. *Eco Sapo*. <https://eco.sapo.pt/2022/07/26/faltam-ainda-132-anos-para-existir-igualdade-de-genero/>.
- Fernandes, N. M. (2010). *A responsabilidade social das empresas: A dimensão interna: Uma ferramenta para a criação de valor*. [Dissertação de Mestrado]. ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Ferreira, V (1999). Os paradoxos da situação das mulheres em Portugal. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 52(53), 199-227.
- Ferreira, V. (2010). A evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos: Um percurso irregular. In V. Ferreira (Ed.), *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego: Políticas e circunstâncias* (pp. 139-190). CITE.
- Finn, M., Walton, M. & Elliott-White, M. (2000). *Tourism and leisure research methods: Data collection, analysis, and interpretation*. Harlow: Longman.
- Garcia, P. (2009). Influência da auto-eficácia, modelos de referência, socialização de género, apoio e barreiras sociais nas aspirações de carreira. [Dissertação de Mestrado, ISCTE], Repositorio Institucional do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/2067>.



- Gill, C. (1993). The involvement of trade unions in quality: Evidence from EC enterprises. *New Technology, Work and Employment*, 8, 122-133.
- González, A. G., & Froment, F. (2017). Benefícios de la actividad física sobre la autoestima y la calidad de vida de personas mayores (Benefits of physical activity on self-esteem and quality of life of older people). *Retos*, 33, 3-9.
- Guerreiro, M. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar - Manual para as empresas*. (4ª ed.). CITE.
- Gri, United Nations Global Compact, & WBCSD. (2016). *SDG Compass: Guia para alinhar as estratégias empresariais com os ODS* (<https://bcspdportugal.org/wp-content/uploads/2020/12/SDG-Compass.pdf>)
- Holme, R., & Watts, P. (2000). Corporate social responsibility: Making good business sense. World business council for sustainable development.
- Jacquinet, M. (2019). *O que é a gestão? Uma muito breve introdução*. <http://hdl.handle.net/10400.2/8616>
- Jennings, G. (2005). Interviewing: A focus on qualitative techniques. In B. W. Ritchie, P. Burns., C. Palmer (Eds.), *Tourism research methods: Integrating theory with practice* (pp. 99-117). Cabi Publishing.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Lai, K-H., Yeung, A. C., & Cheng, T. C. (2012). Configuring quality management and marketing implementation and the performance implications for industrial marketers. *Industrial Marketing Management*, 41, 1284–1297.
- Lee, E. M., Park, S. Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716-1724.
- Lee, Y. K., Lee, K. H., & Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756.
- Lopes, A., & Vicente, M. J. (2014). *Guia para facilitadores/as Direitos Humanos e Cidadania*. Rede Europeia Anti-Pobreza.
- Lopes, I. C. (2020). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Previsão do progresso de Portugal no cumprimento da Agenda 2030*. [Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão].
- Mak, W. M. (2000). The Tao of people-based management. *Total Quality Management*, 11, S537-S543.

- Miettinen, O. S. (1987). Quality of life from the epidemiologic perspective. *Journal of Chronic Diseases*, 40(6), 641-643.
- Minayo, M. C.; Hartz, Z. M., & Buss, P. M. (2000). Qualidade de vida e saúde: Um debate necessário. *Ciência Saúde Coletiva*, 5(1), 7-18. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232000000100002>.
- Monteiro, R., & Ferreira, V. (2013). Planos para a igualdade de género nas organizações: Contributos para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. *Sociedade e Trabalho*, (43/44/45), 123-136.
- Nações Unidas. (2020). *The Sustainable Development Goals Report 2020*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020.pdf>.
- Neves, C. (2005). Educação e desenvolvimento humano: Contributo para uma análise crítica e comparativa das políticas educativas à luz do paradigma do desenvolvimento humano [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa]. Repositório Institucional da Universidade Nova. <http://hdl.handle.net/10362/1005>.
- OECD. (2011). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 Edition*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- OECD. (2018). *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). <http://mneguidelines.oecd.org/OECD-DueDiligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>.
- OIT. (2017). *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy* (5ª ed.). [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/multi/documents/publication/wcms\\_094386.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/multi/documents/publication/wcms_094386.pdf).
- Oliveira, M., & Temudo, E. (2008). Mulheres estudantes trabalhadoras na Universidade do Porto: Uma licenciatura «fora de tempo» ou «sem tempo»? *Ex aequo*, 18, 147-173.
- ONU. (1979). Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres. <http://www.gddc.pt/direitos-humanos/textos-internacionais-dh/tidhuniversais/dm-convedcmulheres.html>.
- Perista, H., Guerreiro, M. D., Jesus, C., & Moreno, M. L. (2008). A igualdade de género no quadro da responsabilidade social – O projecto equal diálogo social e igualdade nas empresas. *Ex-aequo*, 18, 103-120.

- Peters, P., & Blomme, R. J. (2019). Forget about ‘the ideal worker’: A theoretical contribution to the debate on flexible workplace designs, work/life conflict, and opportunities for gender equality. *Business Horizons*, 62(5), 603-613.
- Pires, A. R. (2016). *Sistemas de Gestão da Qualidade* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Purcell, J. (2008). Human resource management. In S. R. Clegg & J. Bailey (Eds.), *International encyclopedia of organizational studies* (pp. 513-617). Sage.
- Quivy, Q., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Gradiva Publicações.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M. P. & Souto, S. (2007). Workplace spirituality, commitment and performance: An empirical study. *Management Research*, 5, 167-187.
- República Portuguesa – Negócios Estrangeiros, 2017. *Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2017/07/Portugal2017.pdf>
- Ribeiro, L. A., & SANTANA, L. C. (2015). Qualidade de vida no trabalho: Fator decisivo para o sucesso organizacional. *Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu*, 2(2), 75-96.
- Saeed, K., & Farooqi, Y. A. (2014). Examining the relationship between work life balance, job stress and job satisfaction among University teachers (A case of University of Gujrat). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5 (6), 1-8.
- Saifalislam, K. M., Osman, A. & Alqudah, M. K. (2014). Human resource management practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian public university. *Journal of Business and Management*, 16, 43-46.
- Samagaio, F. (2018). *O manual escolar de Língua Portuguesa do 1º Ciclo do Ensino Básico: Inquietações em torno da desigualdade de género na escola*. Escola Superior de Educação Paula Frassinetti.
- Santos, A. (2020). *Género e profissões: Discriminação salarial e discrepâncias nos cargos de gestão de topo - Estudo de Caso*. [Dissertação de Mestrado, ISVOUGA]. Repositório Institucional do ISVOUGA. <http://hdl.handle.net/10400.26/34593>
- Santos, D. (2012). Responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e território: Que relação? In I. Domingues., P. Remoaldo (Orgs.), *Responsabilidade social organizacional: Desenvolvimento e sustentabilidade* (pp. 81-92). Húmus.

- Santos, G. G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. In V. Ferreira (Ed.), *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego: Políticas e circunstâncias* (pp. 99-136). CITE.
- Santos, G. G. (2011). *Desenvolvimento de carreira, uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Editora RH.
- Schuler, R. E. & Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 1, 35-55.
- Silva, C. C. (2013). *Igualdade de género e práticas de gestão de recursos humanos*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Institucional do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Sólio, M. B. (2013). Responsabilidade social e sustentabilidade no contexto do século XXI. *Revista Alceu*, 13(26), 176-192.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação. O processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990-1017.
- WEF. (2019, Dezembro 2). *Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution*. <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>.
- World Health Organization (WHO). (1995). *Field trial WHOQOL-100 February 1995: the 100 questions with response scales, 2012 revision*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/77084>.
- Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), <https://doi.org/10.1177/014920630202800302>
- Zimmerman, T., Haddock, S., Current, L., & Ziemba, S. (2003). Intimate partnership: Foundation to the successful balance of family and work. *The American Journal of Family Therapy*, 31, 107-124.

## **APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS**

## Gestão de Recursos Humanos para a Igualdade de Género

Este estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão, Especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora.

Este questionário é de natureza confidencial e anónimo e as respostas são unicamente para fins estatísticos.

Não há respostas certas ou erradas, pretende-se saber apenas a sua opinião pessoal e objetiva.

O tempo de resposta é curto. Por favor, colabore connosco, preenchendo este questionário.

Obrigada.

**\*Obrigatório**

---

A Equipa de investigação está fortemente empenhada em respeitar a privacidade dos respondentes, atuando em conformidade com o RGPD e demais legislação nacional a esterespeito em vigor.

As informações recolhidas serão armazenadas em arquivo próprio, salvaguardando todas asquestões técnicas, administrativas e de gestão subjacentes, incluindo controlo de acessos.

Os responsáveis pelo tratamento dos dados recolhidos são as pessoas envolvidas na investigação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Margarida Saraiva (Orientadora) e Dr.<sup>a</sup> Isabel Rúbio (Mestranda), estando disponíveis para qualquer esclarecimento, através do seguinte endereço de correio eletrónico:

[m47849@alunos.uevora.pt](mailto:m47849@alunos.uevora.pt) (Isabel Rúbio).



## Caraterização Respondente

1. Género \*

*Marcar apenas uma oval.*

Masculino

Feminino

Prefiro não responder

2. Idade \*

---



### 3. Distrito de Residência habitual \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Lisboa
- Évora
- Beja Faro
- Setúbal
- Portalegre
- Santarém
- Leiria
- Castelo Branco
- Coimbra Aveiro
- Viseu
- Guarda
- Porto

- Braga
- Vila Real
- Bragança
- Viana do Castelo
- Madeira
- Açores

#### 4. Habilitações Literárias \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Inferior ao 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento Outro
-

5. Cargo que ocupa \*

*Marcar apenas uma oval.*

Direção

Chefia Intermédia

Trabalhador Outra:

---

6. Há quanto tempo (anos) desempenha funções na organização? \*

---

7. Tipo de Organização \*

*Marcar apenas uma oval.*

Pública

Privada

Associação

O.N.G.

Outro

8. Tem dependentes (filhos) a seu cargo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim      *Avançar para a pergunta 9*

Não      *Avançar para a pergunta 10*

9. N° Dependentes (filhos) \*

---

Responsabilidade Social

10. A organização onde colabora é socialmente responsável? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim      *Avançar para a pergunta 11*

Não      *Avançar para a pergunta 12*

Não Aplicável/Não sei      *Avançar para a pergunta 12*

Áreas da Responsabilidade Social

11. Indique em que áreas a sua organização é socialmente responsável:

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Política de Formação Política
- de Incentivos Saúde e Higiene
- no trabalho
- Apoio e adaptação à mudança
- Igualdade de Oportunidades
- Política ambiental
- Apoio Social

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

12. Indique os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que considera presentes na organização onde trabalha

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- ODS 1 - Erradicar a pobreza
- ODS 2 - Erradicar a fome
- ODS 3 - Saúde e Bem-Estar
- ODS 4 - Educação de Qualidade
- ODS 5 - Igualdade de Género
- ODS 6 - Água potável e saneamento ODS 7 -  
 Energias renováveis e acessíveis
- ODS 8 - Trabalho digno e crescimento económico ODS  
 9 - Indústria, Inovação e Infraestruturas
- ODS 10 - Reduzir as desigualdades
- ODS 11 - Cidades e comunidades sustentáveis ODS  
 12 - Produção e consumo sustentáveis ODS 13 -  
 Ação climática
- ODS 14 - Proteger a vida marinha
- ODS 15 - Proteger a vida terrestre
- ODS 16 - Paz, justiça e instituições eficazes



ODS 17 - Parcerias para a implementação

### Igualdade no Acesso ao Emprego e nas Condições de Trabalho

Considerando a seguinte escala: 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Algumas vezes; 4 = Frequentemente; 5 = Sempre. Assinale a opção que corresponde àquilo que sente.

13. A organização dá as mesmas oportunidades no recrutamento e seleção dos seus funcionários/as?\*

\*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

14. A formação é divulgada sem restrições ou preferências consoante o género? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

15. A avaliação de desempenho baseia-se em critérios objetivos e comuns a ambos os géneros? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

16. Sente que o exercício das suas responsabilidades familiares o/a penaliza na sua avaliação de desempenho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

17. A organização dá iguais oportunidades aos seus funcionários/as para desenvolver as suas competências? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

18. Para a progressão na carreira, a organização reconhece as competências dos funcionários/as de modo igual, sem distinção entre géneros? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

19. A organização dá iguais oportunidades na promoção para funções de coordenação e chefia? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

20. A organização divulga aos trabalhadores/as anualmente informações sobre as tabelas salariais? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

21. A organização remunera as funções de igual forma sem discriminar qualquer dos géneros? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

## Proteção na Parentalidade

Considerando a seguinte escala: 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Algumas vezes; 4 = Frequentemente; 5 = Sempre. Assinale a opção que corresponde àquilo que sente.

22. A organização trata de modo igual a execução dos direitos de parentalidade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

23. A organização permite que por nascimento de filho/a, os indivíduos tenham direito a licença parental? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

### Conciliação da Vida Profissional com a Vida Familiar e Pessoal

Considerando a seguinte escala: 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Algumas vezes; 4 = Frequentemente; 5 = Sempre. Assinale a opção que corresponde àquilo que sente.

24. A organização disponibiliza apoios de saúde e bem-estar aos seus funcionários, independentemente do género e função? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

25. A organização possibilita o trabalho a partir de casa quando necessário conciliar a vida profissional, familiar e pessoal? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre



26. A organização permite a adaptação do tempo semanal de trabalho de forma a que seja possível conciliar a vida profissional, familiar e pessoal? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

### Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal

Qual o grau de importância que atribui às seguintes afirmações para a melhoria das práticas de gestão, em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, na organização onde trabalha?

Considerando a seguinte escala de 1 = Pouca Importância e 5 = Muita Importância. Assinale a opção que corresponde àquilo que sente.

27. Implementação de medidas que permitam flexibilizar os horários de trabalho.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Pouca Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita Importância

28. Implementação de protocolos, atividades e iniciativas de promoção do bem-estar.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Pouca Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita Importância

29. Implementação de subsídios e regalias.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Pouca Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita Importância

30. Possibilidade de ter um seguro de saúde para si e para a sua família.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Pouca Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita Importância

31. Promoção de medidas que permitam o teletrabalho.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Pouca Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita Importância

32. Indique sugestões para melhorar as práticas de Gestão de Recursos Humanos para a igualdade de género e qualidade na organização em que trabalha.

---

---

---

---

---

O questionário termina aqui. Muito obrigado pela sua colaboração!



Se tiver alguma dúvida, ou necessitar de algum esclarecimento adicional, poderá contactar-nos, através do seguinte endereço de correio eletrónico:

[m47849@alunos.uevora.pt](mailto:m47849@alunos.uevora.pt) (IsabelRúbio)

---