

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

**As Práticas de Conciliação entre a
Vida Profissional e a Vida Familiar no
Quadro da Gestão de Recursos
Humanos: Um Estudo Multi-Caso**

Vanda Cristina Folques Mendes

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de

Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientadora: Professora Doutora Maria Amélia Marques

Setúbal, 2015

Às
minhas filhas

Agradecimentos

A apresentação deste trabalho é o culminar de um percurso individual, mas não solitário, pelo que neste momento gostaria de expressar a minha gratidão a todos aqueles que o tornaram possível.

Começo por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Maria Amélia Marques, pelo seu espírito crítico, disponibilidade e liberdade concedida durante a elaboração deste trabalho.

A todos os docentes deste ciclo de estudos, em especial ao Professor Doutor António Almeida e ao Professor Doutor José Rebelo que contribuíram para o meu processo de aprendizagem e para o enriquecimento deste trabalho.

Às empresas que acederam participar neste estudo e em particular aos entrevistados, elementos essenciais deste processo, pela disponibilidade e cordialidade.

Ao Professor Doutor António Marques, pelas “conversas exploratórias”, pelo apoio e pela motivação constante.

Ao Engenheiro Joaquim Maranga, pelo incentivo e facilitação na criação de condições que me permitiram levar a cabo esta jornada.

Às minhas amigas Lina Tomaz, Paula Tavares, Isabel Patrício e Júlia Lourenço, pela amizade incondicional, pela motivação e me ajudarem a acreditar que seria capaz.

Às minhas “companheiras de percurso” e amigas, Fátima Fernandes e Maria José Dias, pela partilha e entreaajuda constantes, pelas palavras de encorajamento e incentivo, pelos risos e lágrimas repartidos, pelas horas de descontração e desabafos, e por me ajudarem a ter sempre presente a metodologia K.I.S.S. Este trabalho também é vosso...

À minha família, meu eterno porto de abrigo, em especial aos meus pais, à minha irmã e aos meus sobrinhos, pela compreensão nas minhas persistentes ausências.

Por último, para que possam ser as primeiras, quero agradecer às minhas filhas, Joana e Patrícia, pela ajuda e pelo apoio, mas essencialmente por serem o meu maior orgulho. Esta conquista é para vocês.

“It has been said that the most important assets of any business walk out the door at the end of each day.”

(Allen & Wright, 2007:88)

Índice Geral

Introdução.....	1
Capítulo 1 - Enquadramento Teórico	3
1.1. Transformações da Sociedade.....	3
1.2. A Conciliação entre a Vida Profissional e Familiar: Conceitos e Abordagens	5
1.3. Importância das Políticas de Conciliação no Quadro da Igualdade de Género	11
1.4. Razões para a Adoção de Práticas de Conciliação Trabalho-Família.....	15
1.5. A Gestão de Recursos Humanos: Evolução e Perspetivas	18
1.6. Principais Medidas de Promoção da Conciliação	28
1.7. Resultados de Estudos Sobre o Tema.....	31
Capítulo 2 – Enquadramento Metodológico	36
2.1. Pergunta de Partida e Objetivos do Estudo	36
2.2. Opções Metodológicas da Investigação.....	37
2.3. Seleção da Amostra e Procedimentos	40
2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados.....	41
2.5. Técnicas de Tratamento de Dados	44
Capítulo 3 – Análise dos Dados	46
3.1. Análise dos Casos	46
3.1.1. Caso 1	47
3.1.1.1. Caracterização da Empresa.....	47
3.1.1.2. Missão, Visão e Valores	47
3.1.1.3. Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa	48
3.1.1.4. Função Recursos Humanos.....	49
3.1.1.5. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	50
3.1.1.6. Práticas de Conciliação Trabalho-Família Implementadas.....	51
3.1.2. Caso 2	52
3.1.2.1. Caracterização da Empresa.....	52
3.1.2.2. Missão, Visão e Valores	52
3.1.2.3. Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa	53
3.1.2.4. Função Recursos Humanos.....	55
3.1.2.5. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	55
3.1.2.6. Práticas de Conciliação Trabalho-Família Implementadas.....	57
3.1.3. Caso 3	58
3.1.3.1. Caracterização da Empresa.....	58
3.1.3.2. Missão, Visão e Valores	59
3.1.3.3. Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa	59
3.1.3.4. Função Recursos Humanos.....	61
3.1.3.5. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	61
3.1.3.6. Práticas de Conciliação Trabalho-Família Implementadas.....	63
3.1.4. Caso 4	64

3.1.4.1.	Caracterização da Empresa	64
3.1.4.2.	Missão, Visão e Valores	64
3.1.4.3.	Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa	65
3.1.4.4.	Função Recursos Humanos	65
3.1.4.5.	Práticas de Gestão de Recursos Humanos	66
3.1.4.6.	Práticas de Conciliação Trabalho-Família Implementadas	67
3.1.5.	Resumo dos Casos	67
3.2.	Análise do Discurso dos Entrevistados	72
3.2.1.	Percepção de Desigualdades de Género	72
3.2.2.	Opções de Implementação das Práticas de Conciliação	75
3.2.3.	Razões para Adoção de Práticas de Conciliação	76
3.2.4.	Utilização das Práticas e Percepção de Resultados	79
3.2.5.	Cultura Organizacional Trabalho-Família	81
3.2.6.	Influência do Contexto na Adoção de Práticas de Conciliação	82
	Conclusão	84
	Bibliografia	90
	Apêndices	97

Índice de Quadros, Figuras e Apêndices

Quadro 1 - Diferenças fundamentais entre o paradigma tradicional e o novo paradigma produtivo	12
Quadro 2 - Sistemas de Boas Práticas de GRH	24
Quadro 3 - Categorias Temáticas e Dimensões de Análise	41
Quadro 4 - Caracterização das Empresas	69
Quadro 5 – Práticas Implementadas nas Empresas.....	71
Figura 1 – Trabalhadores da Empresa P1, por Faixa Etária (%)	48
Figura 2 – Trabalhadores da Empresa P1, por Categoria e Sexo (%)	49
Figura 3 – Trabalhadores da Empresa P2, por Faixa Etária (%)	54
Figura 4 – Trabalhadores da Empresa P2, por nível de escolaridade (%)	54
Figura 5 – Trabalhadores da Empresa P3, por Faixa Etária (%)	60
Figura 6 – Trabalhadores da Empresa P3, por nível de Escolaridade e Sexo (%)	60
Figura 7 – Trabalhadores da Empresa P3, por Carreiras	61
Figura 8 – Trabalhadores da Empresa P3, por Tipo de Horário e Sexo (%)	63
Figura 9 – Trabalhadores da Empresa P4, por Faixa Etária (%)	65
Apêndice 1 - Guião de Entrevista Semi-Diretiva.....	98
Apêndice 2 - Grelha de Análise Documental	101
Apêndice 3 - Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas	104

Resumo

O presente estudo empírico tem como objetivo analisar os sistemas de gestão de recursos humanos das empresas que têm práticas de conciliação trabalho-família. Com este trabalho pretende-se caracterizar as empresas com políticas de conciliação, conhecer as suas práticas de GRH e de conciliação trabalho-família, e compreender a perceção dos gestores sobre as práticas de conciliação.

Metodologicamente segue-se uma abordagem qualitativa, de âmbito exploratório e são apresentados quatro estudos de caso, tendo-se delimitado o objeto de estudo às empresas detentoras de algum reconhecimento em matéria de boas práticas de GRH. Recorre-se à análise documental e à entrevista semi-diretiva enquanto técnicas de recolha de dados.

A gestão de recursos humanos surge numa perspetiva estratégica, visando contribuir para um melhor desempenho organizacional através de um conjunto de práticas que procuram induzir ou reforçar o comprometimento e a vinculação, e promover a captação e retenção de trabalhadores, onde se inserem as medidas que favorecem o equilíbrio entre a vida profissional e familiar.

A análise das empresas participantes evidencia uma perspetiva mais legalista na implementação de práticas de conciliação trabalho-família, aplicando-se o que está previsto na lei em matéria de licenças e ausências. Evidenciam-se depois medidas de cariz mais social, tanto para o trabalhador como para os descendentes.

Constatam-se algumas diferenças entre as empresas do setor privado e público, que poderão ser exploradas em futuras investigações.

Palavras-chave: Conciliação entre o trabalho e família; Igualdade de género; Práticas de gestão de recursos humanos.

Abstract

The purpose of this empirical study is to analyze the human resource management systems of companies that have work-family balance practice. This work intends to characterize companies with conciliation policies, know their HRM and work-family balance practices, and to comprehend the perception of managers about the reconciliation practices.

This empirical study aims to analyze the human resource management systems of companies that have work-family reconciliation practices. This work aims to characterize companies with reconciliation policies, know your HRM practices and in reconciling work and family, and understand the perception of managers about the reconciliation practices

Methodologically we follow a qualitative approach and an exploratory scope, and presents four case studies, having restricted the object of study to companies with some recognition on good practices of HRM. We used documentary analysis and semi-directive interview as data collection techniques.

The human resource management arises at a strategic perspective, to contribute to a better organizational performance through a set of practices that seek to induce or reinforce the commitment and linking, and promote the attraction and retention of workers, which fall within the measures that favor the balance between work and family life.

The analysis of participating companies shows a more legalistic perspective in the implementation of work-family practices, by applying what is stated in the law concerning to leave and absences. Social-oriented measures are also evident, both for the worker and for the descendants.

We found some differences among companies in the private and public sector, which could be explored in future research.

Keywords: Work-family balance; Gender equality; Human resource management practices

Introdução

As transformações económico-sociais ocorridas nas últimas décadas tiveram repercussões na composição socioprofissional da população portuguesa, destacando-se a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho e as novas dinâmicas de organização da vida familiar. No plano económico as empresas defrontam-se com novos desafios concorrenciais, requerem maior competitividade em termos de eficiência organizacional e de recursos humanos qualificados e diversificados nas respetivas competências. Também a conceção da função recursos humanos tem sofrido alterações ao longo do tempo e a partir dos anos 80 encara a existência de sinergias entre os sistemas económicos e os sistemas sociais, advindo daqui a importância de maximizar o desempenho dos recursos humanos.

Para os trabalhadores, a coexistência de responsabilidades e solicitações das esferas profissional e familiar é potenciadora de gerar conflitos quando as pressões destes dois domínios são percecionadas como mutuamente incompatíveis, com repercussões negativas para os próprios e para as organizações. Embora atinjam todos os empregados independentemente do sexo, à luz dos papéis sociais dos homens e das mulheres estes conflitos afetam principalmente as mulheres.

Numa perspetiva de desenvolvimento sustentável, impõe-se um novo paradigma produtivo assente num modelo inclusivo, capaz de reduzir assimetrias de género, que incentive a participação na vida familiar a uns e faculte iguais condições no domínio profissional a outros. Neste contexto, a conciliação entre a vida profissional e familiar é considerada a base da promoção da igualdade de género e da gestão da diversidade.

Configura-se assim um novo campo de ação no domínio da gestão das pessoas, o da promoção de práticas de conciliação trabalho-família, importando por isso à gestão de recursos humanos conhecer o fenómeno e perceber como é que as organizações percecionam as práticas de conciliação e porque razões as implementam.

Daqui se constrói a problemática da investigação que tem como objetivo geral analisar os sistemas de práticas de GRH das empresas que têm práticas de conciliação trabalho-família. Para orientar e consubstanciar este objetivo pretende-se: (1) Caracterizar as empresas com práticas de conciliação; (2) Caracterizar as práticas de GRH das empresas; (3) Caracterizar as práticas de conciliação trabalho-família adotadas pelas organizações; (4) Analisar a perceção dos gestores sobre as práticas de conciliação.

Do ponto de vista metodológico segue-se uma abordagem qualitativa, assumindo-se o estudo como exploratório em virtude da investigação focar-se na descrição e compreensão do fenómeno em estudo, e recorre-se à metodologia de estudo multi-caso que permite analisar o fenómeno no seu contexto e fazer uma descrição ampla e profunda do mesmo, tendo como objeto de estudo empresas premiadas ou publicamente reconhecidas pela adoção de boas práticas de

gestão de recursos humanos. As técnicas de recolha de dados utilizadas foram a análise documental e o inquérito por entrevista e como técnica de tratamento de dados opta-se pela análise de conteúdo.

O presente trabalho encontra-se estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo procede-se ao enquadramento teórico considerado pertinente para a discussão do tema, abordando as transformações ocorridas na sociedade, os conceitos e abordagens da conciliação, a importância da conciliação no quadro da igualdade de género e as razões para a adoção de práticas deste âmbito. Apresenta-se ainda um breve enquadramento da gestão de recursos humanos orientado para este tema, descrevem-se as principais medidas de conciliação e referem-se os contributos de alguns estudos para o conhecimento do tema da conciliação.

No segundo capítulo descreve-se o enquadramento metodológico desta investigação, apresentando os objetivos do estudo e justificando as opções tomadas neste contexto. Procede-se à exposição dos critérios de escolha da amostra e caracterizam-se as técnicas e instrumentos de recolha de dados, assim como as técnicas de análise utilizadas.

No terceiro capítulo faz-se a caracterização das empresas participantes no estudo, apresenta-se a análise dos dados obtidos e discutem-se os mesmos à luz do referencial teórico orientador do presente trabalho.

Por fim apresentam-se as conclusões deste estudo, referem-se algumas limitações e sugestões para futuras investigações nesta área.

Capítulo 1 - Enquadramento Teórico

1.

Neste capítulo apresenta-se uma breve revisão da literatura considerada pertinente na problemática da conciliação entre a vida profissional e familiar, tendo em conta os objetivos do presente estudo. Abordam-se conceitos e teorias relevantes para o tema, apresentam-se algumas abordagens da gestão de recursos humanos, discutem-se as práticas de conciliação mais recomendadas e referem-se outros estudos já realizados no âmbito do tema deste estudo.

1.1. Transformações da Sociedade

Desde a segunda metade do século XX tem-se vindo a assistir a um conjunto de importantes transformações nas sociedades industrializadas. Em Portugal, essas mudanças fizeram-se sentir sobretudo nas últimas três décadas, tiveram grandes repercussões na composição socioprofissional da população portuguesa, com relevo para a crescente feminização da população ativa e nos modos de organização da vida familiar (Guerreiro *et al*, 2006), e podem ser sistematizadas a três níveis: participação das mulheres no mercado de trabalho, novas estruturas familiares e plano económico.

Relativamente à participação das mulheres no mercado de trabalho, a taxa de participação feminina no mercado de trabalho em Portugal aumentou significativamente, atingindo em 2010 os 61,1%. Além disso, os regimes de tempo de trabalho são particularmente intensivos: aproximadamente 82,7% das mulheres encontram-se a trabalhar a tempo inteiro, de acordo com dados de 2011 (Casaca, 2013).

A análise do mercado de trabalho em função do género evidencia a existência de diferentes padrões de segregação (Ferreira 1993, *cit in* Silva, 2010): (1) horizontal, em que as mulheres e os homens estão concentrados em diferentes tipos de actividades; (2) vertical, quando as mulheres e os homens estão posicionados nos níveis mais baixos da hierarquia profissional; (3) transversal, que se traduz na existência de um elevado número de mulheres em sectores, actividades e entidades empregadoras menos remuneradores.

A análise do nível de habilitações da população empregada mostra que as mulheres são mais escolarizadas do que os homens. Ao nível do ensino superior o peso das mulheres é mais elevado do que o dos homens (26,7 % face a 16,3 %, respetivamente), sucedendo o mesmo com o nível de ensino secundário e pós-secundário (23,8 % do emprego feminino detém este nível de habilitação, face a 21,8 % do emprego masculino) (CITE, 2014).

No entanto, apesar de deterem níveis de qualificação mais elevados, as mulheres surgem em percentagem mais elevada nas categorias que correspondem a um nível de qualificação mais baixo, ou seja, “profissionais semiquificados” (58,1 %), “não qualificados” (57,6 %) e “praticantes

e aprendizazes” (51,6 %). Quanto ao exercício de cargos de direção e de chefia ou de alta responsabilidade, apenas 33,7% das mulheres são representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretoras e gestoras executivas, e representam apenas 9% dos membros do Conselho de Administração das maiores empresas em Portugal cotadas em bolsa (CITE, 2014).

A dificuldade das mulheres ascenderem a posições de topo é comumente apelidada na literatura como “efeito teto de vidro”, por se tratar de uma barreira subtil e invisível, e decorre da “genderização” das organizações, assente, entre outros pressupostos, na noção do trabalhador “ideal”, que deve apresentar disponibilidade a tempo inteiro para o trabalho, grande mobilidade geográfica, elevadas qualificações e uma forte orientação para o trabalho, sem qualquer envolvimento com outras responsabilidades na vida (Santos, 2010).

Quanto à distribuição sectorial, Casaca (2013:36) evidencia que é nos serviços que 74,5% das mulheres empregadas desenvolvem a sua atividade profissional e salienta que “o crescimento do emprego feminino se tem registado fundamentalmente em setores onde predominam os baixos salários e em profissões que requerem poucas qualificações ou que são mesmo tidas como indiferenciadas”, análise corroborada no Programa Operacional Temático Potencial Humano 2007-2013 (POPH, 2014). No estudo sobre As Novas Dinâmicas Laborais e os Desafios da Articulação com a Vida Familiar, Casaca (2013) focaliza o seu estudo nos “novos” setores dos serviços em Portugal - o segmento do comércio de retalho e o da informação e comunicação. No primeiro, que reúne maior força de trabalho feminina, os horários flexíveis e irregulares exigem uma disponibilidade total, no segundo a cultura do “presentismo” impõe uma disponibilidade presencial, ambos agravando as dificuldades na articulação entre a atividade profissional e a vida familiar.

De referir também, que na sociedade portuguesa persistem ainda comportamentos bastante tradicionais no apoio à família, não se verificando um progressivo equilíbrio dos estatutos e papéis atribuídos à mulher e ao homem no seio do grupo familiar (Guerreiro *et al*, 2006).

Ao nível das novas estruturas familiares, Portugal apresenta a percentagem mais elevada de casais com filhos que trabalham a tempo inteiro (68%), comparativamente com alguns países da União Europeia. Em contrapartida, as ocupações a tempo parcial são das mais reduzidas a nível europeu (6%), designadamente as das mulheres (Casaca, 2013; Guerreiro *et al*, 2006).

Assiste-se, por um lado, ao prolongamento da escolaridade nas gerações mais novas, por outro, ao significativo acréscimo da esperança de vida com o conseqüente aumento do número de idosos dependentes necessitados de cuidados, refletindo-se na vida familiar e profissional de ambos os sexos (Guerreiro *et al*, 2006).

Acresce o facto de Portugal ainda possuir um grande défice de infraestruturas de apoio à família, tais como serviços de acolhimento e prestação de cuidados a crianças, serviços de apoio a idosos dependentes e os chamados serviços de proximidade (Guerreiro *et al*, 2006).

Novas formas familiares, com origem, nomeadamente, em situações de divórcio ou em nascimentos fora do casamento são traços característicos das sociedades modernas que se verificam em Portugal, trazendo maiores dificuldades à compatibilização de dois dos mais importantes domínios da vida social – a vida profissional e a vida familiar (Guerreiro *et al*, 2006).

Ao nível do plano económico as empresas defrontam-se com novos desafios concorrenciais, que requerem maior competitividade em termos de eficiência organizacional e de recursos humanos qualificados e diversificados nas respetivas competências (Guerreiro *et al*, 2006), e promovem novos modelos de emprego flexível (Kovács, 2004).

Referindo-se às culturas organizacionais assentes no “presentismo”, terminologia também utilizada por Casaca (2013), Guerreiro (2009:2) dá conta de “para ambos os sexos, valores elevados de trabalho para além do tempo contratualizado (...) sem ser atempadamente planeado”, sendo que a permanência para além do horário parece ser condição inerente a uma promoção. De salientar ainda a disparidade entre o tempo médio de trabalho efetivo na Europa, de 41h para os homens e 34h para as mulheres, e o tempo de trabalho registado em Portugal, 45h nos homens e 44h nas mulheres.

De acordo com Guerreiro (2009) em tempos de crise, como a atual crise económico-financeira, assiste-se a um aumento da vulnerabilidade das mulheres motivada pelas situações sociais e de emprego mais desvantajosas em que estas se encontram - ocupam preponderantemente regimes de emprego a tempo parcial e contratos não permanentes, logo, mais precários, com baixos salários e escassas oportunidades de acesso a benefícios sociais (Casaca, 2013). A este nível, o Programa Operacional Temático Potencial Humano 2007-2013 (POPH, 2014:27) alerta que a concentração em segmentos de atividade com níveis de remuneração mais baixos, discriminação salarial em função do género e maior exposição ao emprego precário conduzem à feminização da pobreza, e que “as dinâmicas do funcionamento do mercado de trabalho aumentam a exposição das mulheres a trajetórias de exclusão social”. Acresce ainda a penalização salarial a que as trabalhadoras mães estão sujeitas, comparativamente com trabalhadoras sem filhos (diferente das diferenças salariais entre homens e mulheres), e que aparenta ser maior em países em desenvolvimento, de que nos dá conta o Estudo da Organização Internacional do Trabalho sobre a desigualdade salarial e a maternidade. (Grimshaw & Rubery, 2015).

1.2. A Conciliação entre a Vida Profissional e Familiar: Conceitos e Abordagens

Uma gestão eficaz de recursos humanos deverá ter presente que as pessoas não são elementos robotizados nem entidades meramente económicas. As pessoas são “(...) sujeitos psicológicos, atores sociais e entidades morais. Não se guiam apenas por motivos económicos –

também desejam satisfazer necessidades de realização pessoal, procuram efetuar trabalho com significado para as suas vidas, procuram pertencer a redes sociais que lhes permitam satisfazer necessidades sociais, de pertença e de comunidade.” (Cunha *et al* 2010:823).

A necessidade de gerir a complexidade da natureza humana e o interesse das organizações implica ter ferramentas que permitam harmonizar ou tornar compatíveis as diferentes solicitações da esfera profissional e da vida familiar/pessoal, que permitam aos trabalhadores combinar as suas responsabilidades profissionais e os compromissos familiares, com benefícios também para a empresa.

De acordo com o Guia de Boas Práticas - Conciliar a Vida Profissional, Familiar e Social, (GRAAL, 2000:4) conciliar significa “harmonizar, aproximar ou tornar compatíveis diferentes interesses ou atividades, de maneira a permitir uma coexistência isenta de fricções, de stresse ou de inconvenientes”.

O direito à conciliação da vida profissional com a vida familiar está consagrado na Constituição da República Portuguesa (CRP), que no seu artigo 59.º, n.º 1 b) refere que “todos os trabalhadores sem distinção de sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar”.

Mas a par com a defesa do equilíbrio entre a atividade profissional e a vida familiar, a CRP consagra também o Princípio da Igualdade como um princípio fundamental, como se pode ler na alínea h) do artº 9º “Promover a igualdade entre homens e mulheres” e no ponto 2 do artº 13º (Princípio da Igualdade) “Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.”

Da análise da vastíssima quantidade de diplomas legais no ordenamento jurídico português, elencados no Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional da CITE (2014), que desde 1973 visam regular matérias relativas à igualdade, e que não cabe aqui detalhar, evidencia-se que os primeiros diplomas, da década de 70, são essencialmente instrumentos da construção da igualdade de direitos na admissão da mulher no mundo do trabalho e dos primeiros passos da sua proteção nesse mesmo mundo, de forma igualitária. Nos últimos anos visou-se estabelecer ações e medidas prioritárias de promoção da igualdade de oportunidades para homens e mulheres, fomentar a conciliação da atividade profissional com a vida família e impulsionar a paridade.

Na perspetiva de Silva (2009), nestas últimas três décadas o princípio da igualdade evoluiu da perspetiva de bem social e de justiça para uma questão política e de democracia, impondo-se

como princípio de direitos humanos, requisito da democracia, fator de justiça social e fator de desenvolvimento sustentado por fomentar o desenvolvimento humano.

Apesar do igual estatuto de cidadania das mulheres e dos homens tanto na esfera privada como na esfera pública, por força da lei ou da evolução da vida, a maioria dos indicadores e muito do quotidiano ainda refletem papéis e expectativas sociais padronizados em função da tradicional divisão sexual do trabalho. Importa por isso esclarecer alguns dos conceitos que não podem estar dissociados da análise desta temática.

Desde logo importa relevar a diferenciação encontrada na literatura no que respeita ao sexo e ao género, referindo-se o sexo a um conjunto de características biológicas (diferentes entre homens e mulheres), e o género às “representações (conjunto de crenças e ideias feitas) em torno do sexo que são geradas em sociedade”. O conceito de género está relacionado com a diferenciação social entre homens e mulheres, e revela-se mais abrangente ao destacar as diferenças sociais entre ambos e de as separar das diferenças estritamente biológicas para que a palavra “sexo” remete (CITE, 2003:298).

Ainda em torno desta matéria, importa ter presente o conceito de estereótipo de género, enquanto representações generalizadas e socialmente valorizadas acerca do que os homens e as mulheres devem ser (traços de género) e fazer (papéis de género) - os traços femininos (a mulher é mais carinhosa e frágil) são normalmente menos valorizados socialmente que os masculinos (o homem é forte e racional) - assim como o conceito de papéis sociais, tidos como o conjunto de comportamentos e atitudes que um indivíduo apresenta influenciados pelos estereótipos e que resultam da sua socialização, do seu estatuto e da sua posição social. Os papéis sociais em função do género atribuem às mulheres o papel dos cuidados da casa e da família e aos homens o papel social específico de sustentar a família e de contribuir para a organização da vida em sociedade (CITE, 2003).

Como é referido no Relatório Igualdade de Género em Portugal – 2011 da CIG (2012), estas diferenças de género decorrem do processo de socialização, variam ao longo do tempo e apresentam variações significativas entre culturas e até intraculturas. A desigualdade de género traduz-se na existência de “direitos, estatuto e dignidade hierarquizados entre as mulheres e os homens, quer a nível da lei quer a nível dos factos.” (CITE, 2003:303).

Outro conceito fundamental na análise desta temática é a noção de tempo, importando referenciar os tempos das mulheres e os tempos dos homens. Nas palavras de Perista (2002:447) o tempo surge “(...) como resultado de uma construção social, constituída por e constitutiva de relações sociais”. Diz ainda que o significado social do tempo não é neutro, sendo uma forma de quantificar e também de atribuir valor às atividades humana.

A valorização social do tempo distingue duas formas de trabalho: o trabalho remunerado em contexto profissional (Perista, 2002) ou simplesmente “trabalho”, definido por Geurts e Demerouti (2003, *cit in* Guerreiro, 2012:4) como “um conjunto de tarefas (prescritas) que um indivíduo

executa quando ocupa uma posição numa organização”, e o trabalho não pago no contexto dos agregados familiares (Perista, 2002) ou simplesmente “não trabalho” na perspetiva de Geurts e Demerouti (2003 *cit in* Guerreiro, 2012:4) e descrito “como atividades e responsabilidades dentro do domínio da família, bem como para além da situação familiar”. Também Allis e O’Driscoll (2007 *cit in* Guerreiro, 2012) subdividem o trabalho não pago em duas dimensões: a família e as atividades pessoais que os indivíduos levam a cabo apenas para seu benefício e prazer pessoal.

Os padrões de afetação de tempos às diferentes formas de trabalho revelam uma acentuada assimetria na partilha do trabalho não pago (tarefas domésticas e cuidados com a família) entre mulheres e homens (CITE, 2012; Perista, 2002). Com efeito, de acordo com dados de 2005, em média os homens afetam semanalmente mais 2h24m ao trabalho pago (emprego principal e segundo emprego, quando existe) do que as mulheres. No entanto, em relação ao trabalho não pago (tarefas domésticas, prestação de cuidados a crianças e prestação de cuidados a familiares idosos/as ou com deficiência) as mulheres despendem semanalmente mais 16 horas. Daqui decorre um tempo de trabalho total (contabilizado também o tempo de deslocação casa-trabalho-casa) claramente superior para as mulheres, em mais de 13 horas semanais.

Mas, como refere Perista (2002), não é só a duração média das atividades que é desfasada em função do sexo; com base num inquérito à ocupação do tempo, de 1999, ponderando o número de pessoas que as realizam, constata-se que estes valores refletem uma taxa de participação feminina no trabalho doméstico e na prestação de cuidados à família claramente superior à masculina: se 94% das mulheres realizam este tipo de tarefas, apenas 59% dos homens o fazem.

Mesmo entre a população empregada, são as mulheres que maioritariamente realizam as tarefas rotineiras - mais de 75% das mulheres afirma realizar sempre ou com frequência estas tarefas, em oposição a uma parte muito significativa dos homens que afirma nunca realizar tarefas rotineiras - quase metade (49%) em relação à preparação das refeições e muito mais ainda em relação à limpeza regular da casa (72%) e ao cuidado e tratamento da roupa (83%). Como evidencia Perista (2002:455) “O efeito de género sobrepõe-se, pois, ao da condição perante o trabalho, ao nível da afetação de tempos às tarefas domésticas”.

Também os cuidados prestados à família são tarefas mais frequentemente assumidas pelas mulheres, posicionando-se a percentagem de mulheres que assumem sempre ou com frequência estas tarefas acima dos 61%, com o valor mais alto na prestação de cuidados a crianças (79%) em oposição aos homens cuja participação atinge o valor mais elevado na tarefa de brincar com os filhos, levá-los ao teatro, cinema, concertos (38,8%), tarefa em que as mulheres assumem a prestação mais baixa (61,2%) (Perista, 2002).

Diversos estudos têm sugerido que os múltiplos papéis socialmente cometidos às mulheres levam a uma compressão dos seus tempos e/ou à supressão de alguns dos mesmos, como sejam

o tempo de lazer ou o tempo para si próprias, em consequência destas vidas “mistas” (Perista, 2002).

Ao nível das diferenças de género devemos ter presentes as diversas teorias sobre a divisão sexual do trabalho, algumas delas compiladas por Casaca (2009a) e que reúnem fundamentalmente contributos da Sociologia, da Economia e da Teoria Feminista, salientando-se: 1) as teorias do capital humano e a teoria das preferências, que se inserem numa perspetiva neoclássica, centram-se na divisão sexual do trabalho doméstico e colocam a tónica nos fatores externos ao mercado de trabalho; 2) as teorias do exército de reserva e da desqualificação e as teorias da segmentação e da dualização do mercado de trabalho, que se inserem no paradigma estruturalista e centram-se na divisão sexual à luz do mercado de trabalho; 3) as teorias dos dois sistemas, segundo as quais as raízes da diferenciação sexual não têm origem no mercado de trabalho, e que partem da análise do sistema patriarcal e do sistema capitalista, sistemas independentes mas que interagem entre si numa interdependência harmoniosa/conflituosa; 4) as teorias sobre a construção do género e as teorias sobre a (des)construção do género, que se inserem no paradigma pós-estruturalista e nas quais o foco de análise recai sobretudo sobre a forma como os indivíduos, homens e mulheres, constroem as suas identidades, e no exercício crítico de desmontagem de qualquer categoria, incluindo a de género; 5) as perspetivas pluralistas, que se distinguem pelo esforço de reunir os princípios teórico-metodológicos do estruturalismo e os do construtivismo social, numa abordagem que procura reunir os conceitos de escolha e constrangimento, de cooperação e conflito, de dinâmica individual e grupal.

Igualmente importante para a análise do tema deste trabalho é a teoria da escassez no que concerne à relação entre trabalho pago e não pago, que defende que os recursos de tempo são finitos, pelo que a sua utilização num determinado papel implica que menos recursos estarão disponíveis para outros papéis (Greenhaus & Beutell, 1985), decorrendo daqui um conflito que aumenta perante a multiplicação de papéis.

A teoria do conflito entre a vida profissional e pessoal, descrita como um conflito interpapeis que surge quando as pressões dos domínios do trabalho e da família são percecionadas como mutuamente incompatíveis em algum aspeto (Greenhaus & Beutell, 1985), atenta a duas formas de conflito: o conflito trabalho-família (CTF), quando as responsabilidades profissionais interferem com os compromissos familiares, e o conflito família-trabalho (CFT), quando as obrigações da esfera familiar interferem com o domínio profissional. Os estudos iniciais sobre este conflito de papéis tratam-no como um constructo global e evidenciam a sua natureza bidirecional, no entanto, estudos mais recentes especificam a interferência entre estas duas esferas de atuação, tratando o CTF e o CFT como dois constructos distintos mas inter-relacionados, na medida em que a ocorrência de conflito num domínio contamina e gera incapacidade de atender plenamente os compromissos do outro domínio, aumentando a probabilidade de conflito nesse domínio (Anderson *et al*, 2002; Frone *et al*, 1992).

Greenhaus & Beutell (1985) distinguem ainda três tipos de conflitos: 1) conflito baseado no tempo, quando o tempo dedicado a um papel dificulta o cumprimento das exigências de outro papel; 2) conflito baseado na tensão, quando a tensão produzida por um papel dificulta o cumprimento das exigências de outro papel; 3) conflito baseado no comportamento, quando o comportamento requerido por um papel dificulta o cumprimento das exigências de outro papel.

Embora esta seja a abordagem que se nos apresenta como a mais relevante para o presente estudo, a interação entre o trabalho e a família não se confina apenas a este modelo teórico, sendo a relação entre estas duas dimensões explicada por diversas perspectivas teóricas que aqui sintetizamos: (1) a teoria da segmentação preconiza que ambos os domínios são independentes e autónomos, não se influenciando mutuamente; (2) a perspectiva da compensação defende que os atores sociais compensam as insatisfações sentidas numa esfera fazendo um maior investimento na outra; de acordo com a teoria instrumental aquilo que se deseja num determinado domínio (por exemplo, a família) é obtido através do outro (o trabalho); (3) a teoria do *spillover* sustenta que há reciprocidade na relação entre as duas esferas, que se influenciam mutuamente, de forma positiva ou negativa, pela transferência de emoções, predisposições afetivas, atitudes, valores e comportamentos; (4) por fim, e em oposição ao modelo do conflito, surge a teoria da expansão ou aumento de recursos, que evidencia os benefícios que podem derivar por os indivíduos desempenharem múltiplos papéis, proporcionando múltiplos recursos (psicológicos e físicos) que não obteriam se desempenhassem apenas um papel, como é o exemplo de novas competências, dimensão social, auto-estima e auto-eficácia. Desta corrente teórica decorre a necessidade de adotar estratégias de conciliação que melhorem o “ajustamento” entre o trabalho e a família por forma a aumentarem “as potencialidades dos benefícios inerentes ao desempenho de múltiplos papéis” (Santos, 2008:99).

O desempenho simultâneo dos papéis profissional e familiar impulsiona o surgimento do conceito de empresas “*family-friendly*” (Wood & Menezes, 2007) e de programas que visam equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares dos trabalhadores, frequentemente referidas na literatura como “*family-friendly benefits*” (Allen, 2001) ou “*work-family programs/benefits*” (Osterman, 1995; Thompson *et al*, 1999). Já a designação “*work-life family*” pressupõe uma dimensão mais abrangente por englobar igualmente a dimensão da vida privada (Dulk & Peper, 2007; McCarthy *et al*, 2010). Neste trabalho faremos uso da terminologia trabalho-família, numa alusão clara ao acréscimo de responsabilidades que esta dimensão implica, aumentando a necessidade de conciliar as exigências destas duas esferas.

1.3. Importância das Políticas de Conciliação no Quadro da Igualdade de Género

À luz dos papéis sociais dos homens e das mulheres, as desigualdades de género fazem recair nas mulheres uma carga de trabalho total superior à dos homens, com conseqüente diferenciação de oportunidades, pelo que as práticas de conciliação afetam principalmente as mulheres. No entanto, considerando o acréscimo de mulheres no mercado de trabalho, a participação mais ativa dos homens na vida familiar, assim como as novas formas de trabalho atípico da sociedade, esta temática importa também aos homens e ganha maior dimensão não só numa perspetiva social como também económica.

Como refere Silva (2009) diversos estudos comprovam que a igualdade entre homens e mulheres no mundo do trabalho promove uma mais sã competitividade e melhor desenvolvimento. Nesta perspetiva, a mensagem chave do Relatório do Desenvolvimento Humano de 1995 “*Human Development, if not engendered, is endangered*”¹, tornou-se numa frase emblemática na discussão da necessidade de considerar o impacto de todo e qualquer desenvolvimento à luz das questões das diferenças do género (UNDP, 1995).

Para Casaca (2009b), a reabilitação das empresas carece de melhores soluções organizativas e de estratégias inovadoras e criativas, referindo os benefícios que advêm da participação das mulheres na tomada de decisão e na liderança da vida económica e empresarial, com base em alguns estudos: 1) o estudo publicado em 2004 pela organização Catalyst concluiu que há uma correlação entre a diversidade de género e o bom desempenho financeiro das empresas analisadas; 2) o estudo divulgado em 2007 pela McKinsey permitiu concluir que as empresas com três ou mais mulheres nos conselhos de administração obtiveram melhores resultados na avaliação do desempenho organizacional, com base nos nove critérios utilizados pela McKinsey.

Guerreiro (2009) considera que a conciliação entre trabalho e família tem uma dimensão basilar na igualdade de género. Defende que a implementação, pelas empresas, de políticas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal podem transformar-se em fatores de competitividade, coesão social, cidadania e qualidade de vida. Os trabalhadores com uma gestão equilibrada das várias esferas onde atuam investem mais em benefício das empresas, em oposição ao desempenho que se verifica em organizações que não respeitam o tempo da vida privada, onde o empenho é mais reduzido, há maior absentismo por doença e turnover de pessoal altamente qualificado.

A um nível macro, esta autora sustenta ainda que as medidas de conciliação trabalho-família são elas próprias suscetíveis de gerar mais emprego e promover novas dinâmicas económicas, dando como exemplo a promoção do empreendedorismo na área dos serviços

¹ Tradução livre do autor: “O Desenvolvimento Humano, se não ocorrer à luz da diferença de género, está em risco”.

domésticos ou a implementação de horários alargados em serviços de proximidade (Guerreiro, 2009).

A partir do quadro elaborado por Kovács (s.d., *cit in* Casaca, 2009b), que confronta as diferenças fundamentais entre o paradigma tradicional e o novo paradigma de produção, Casaca (2009b) acrescenta duas novas dimensões que aqui se reproduzem por importarem ao presente trabalho, por apelarem à igualdade de género e à participação de homens e mulheres na gestão, como forma de assegurar a competitividade das empresas e a sustentabilidade das sociedades:

Quadro 1 - Diferenças fundamentais entre o paradigma tradicional e o novo paradigma produtivo

Produção em massa / Modelo tradicional e mecanicista	Produção flexível / Modelo qualificante e inclusivo
Indiferença pelos efeitos ambientais e sociais	Responsabilidade social; promoção da dessegregação sexual, da conciliação com a vida familiar/pessoal; respeito pelo ambiente/envolvente
Gestão masculina, de acordo com os tradicionais modelos referenciais masculinos. Hierarquia masculina: topo, chefias intermédias e diretas.	Gestão participada, descentralizada e inclusiva. Representação das mulheres em todos os lugares de decisão / liderança

Fonte: Adaptado de Casaca, 2009b (a partir do quadro elaborado por Kovács)

O Programa Operacional Potencial Humano, que enquadra a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal, define como eixo prioritário nº 7 “Objetivos no Domínio da Igualdade de Género”, que integram, entre outras, atuações no âmbito da promoção da conciliação entre a vida profissional e familiar (POPH, 2014).

No quadro do V Plano Nacional Para a Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação são identificadas 7 áreas estratégicas de intervenção, referindo-se a Área Estratégica 3 à “Independência Económica, Mercado de Trabalho e Organização da Vida Profissional, Familiar e Pessoal”, traduzida em 8 medidas, de que se destaca a Medida 48 – Divulgar os instrumentos de conciliação entre a vida profissional, que remete para ações de disseminação da Norma Portuguesa Guia de Organizações Familiarmente Responsáveis (NP 4522) e normas de Proteção da Parentalidade (CIG, 2015).

Também o Forum Empresas para a Igualdade, projeto desenvolvido pela CITE com e para as empresas, que tem em conta a estratégia europeia 2020 relativamente à Igualdade de Género, e ao qual aderem voluntariamente empresas que, de alguma forma, já tenham evidenciado boas práticas neste domínio ou tenham manifestado interesse na sua promoção, define 9 dimensões que incorporam os princípios da Igualdade de Género, destacando-se no âmbito do presente estudo (CITE, 2013a):

- Dimensão “Conciliação entre a vida familiar, profissional e pessoal”

Sugere medidas ao nível da flexibilização na gestão dos tempos e modalidades de trabalho; de programas de reintegração na empresa após o gozo das licenças para homens e mulheres; o estabelecimento de acordos e/ou protocolos com instituições negociando condições preferenciais para apoio a idosos/as e tarefas domésticas; os protocolos com instituições na área da infância.

- Dimensão “Proteção da parentalidade e assistência à família”

Muito ligada à conciliação, focaliza-se em medidas que promovem a natalidade e que tratem trabalhadores e trabalhadoras com iguais direitos e deveres no cuidar.

O Guia de Auto-Avaliação da Igualdade de Género nas Empresas, que permite às empresas realizar um diagnóstico às suas práticas nos domínios da igualdade entre homens e mulheres e da conciliação entre a vida familiar, profissional e pessoal, estrutura-se na identificação e análise das mesmas dimensões (CITE, 2008).

As políticas de conciliação configuram-se assim um campo de ação de uma causa maior, como dimensão-chave para a promoção da igualdade de género, ao potenciar o aumento das oportunidades para as mulheres no local de trabalho e o aumento das oportunidades para os homens se envolverem mais na vida familiar. E é sobre essa dimensão que o presente trabalho incide.

Numa perspetiva da dimensão da conciliação trabalho-família enquanto fator de competitividade, a convenção CEDAW², aprovada em 1979, dispõe que é necessário considerar apoios que permitam a conciliação da vida profissional e familiar, por esta ser uma questão chave na organização e sustentabilidade de uma vida social de qualidade (Silva, 2009).

Ao nível do governo, a afirmação do Secretário de Estado do Emprego na cerimónia de encerramento do Fórum Empresas para a Igualdade, denota a importância dada a este tema: “A conciliação entre a vida profissional e familiar é fundamental para a sustentabilidade da sociedade, no quadro da qual se insere o estimular a natalidade que o Governo quer promover” (CITE, s.d.a).

O estado português é tradicionalmente considerado como um estado-providência que segue o modelo corrente na Europa do Sul, com um sistema social não muito desenvolvido, nomeadamente ao nível dos apoios às famílias e aos trabalhadores. Ao nível da promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres o estado tem um papel fulcral na definição da legislação, no exercício da fiscalização e na providência e incentivo de criação de serviços de apoio à família, tendo os anos 80, em Portugal, sido marcados por políticas de reforço do estado-providência, nomeadamente a expansão da rede pública de serviços de saúde e da educação. As preocupações com o equilíbrio na relação trabalho-família passaram a ser incluídas na agenda política (Guerreiro & Pereira, 2006).

² CEDAW – Convenção para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres. É o primeiro tratado internacional que dispõe amplamente sobre os direitos humanos das mulheres. Foi aprovada pela Organização das Nações Unidas em 1979, tendo entrado em vigor na ordem jurídica portuguesa em Setembro de 1981 (<http://plataformamulheres.org.pt/docs/PPDM-CEDAW-pt.pdf>).

No plano legislativo, a par com o Princípio da Igualdade e o direito à conciliação da atividade profissional com a vida familiar, consagrados na Constituição da República Portuguesa e já abordados no ponto 1.2 deste trabalho, o código do trabalho aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro (Lei nº 7/2009), reforça as disposições respeitantes à igualdade entre homens e mulheres em matéria de salários, tipos de contratos, organização do tempo laboral, processos de contratação e despedimentos, e define os moldes de proteção à parentalidade e assistência à família.

Por um lado, ao nível interno das organizações, a implementação de medidas facilitadoras da conciliação entre a vida profissional e a familiar procura reduzir os conflitos a que os indivíduos estão sujeitos pela “concorrência” entre estas duas áreas de atuação, assim como contribuir para o aumento da satisfação e da motivação dos trabalhadores, para a redução do absentismo, do *turnover* e para aumentar a produtividade (Almeida, 2012); pode ainda, tal como refere Hamid (2012) citando Leonor Caetano, funcionar como “salário emocional” ao melhorar a qualidade de vida privada que o trabalhador tem.

Por outro lado, é também uma mensagem para o exterior. Para além de incentivar a implementação de medidas de conciliação entre a vida profissional e a familiar, a União Europeia recomenda mesmo que a análise dos resultados das empresas seja realizada tanto pelas margens de lucro, como pela qualidade de vida que proporciona aos seus trabalhadores, dentro e fora do local de trabalho (Guerreiro *et al*, 2006).

Nesta perspetiva, para além das responsabilidades económicas e ambientais, as organizações são hoje observadas e avaliadas também numa dimensão social, evidenciando o papel da responsabilidade social empresarial (RSE), conceito segundo o qual “as empresas decidem numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo”, manifestando-se “em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pelas empresas.” (Comissão Europeia, 2001:3). O Livro Verde explicita que a implementação da RSE envolve dois domínios, interno e externo, e que ao nível da orientação interna a RSE “tem a ver com os colaboradores e foca questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança, na gestão da mudança e nos recursos naturais utilizados no processo produtivo” (Comissão Europeia, 2001: 8).

As empresas que adotam uma postura socialmente responsável assumem cada vez mais a promoção da conciliação do trabalho e da vida familiar, demonstrando lógicas que encaram o investimento nesta matéria como uma opção estratégica que lhes traz benefícios e vantagens competitivas (Perista *et al*, 2008).

Assim, a responsabilidade social interna assume uma posição determinante nas organizações e a adoção de práticas de conciliação enquadra-se em opções estratégicas que têm por base os direitos humanos fundamentais, como a igualdade entre as homens e mulheres,

constituindo-se em vantagens competitivas para as empresas (Santos *et al*, 2005 *cit in* Costa, 2011).

A possibilidade dos processos de certificação de qualidade passarem a incluir auditorias sociais sobre matérias como a igualdade de género em geral e as políticas de conciliação em particular (Guerreiro *et al*, 2006), e o enfoque no reconhecimento e prémios decorrentes de práticas de responsabilidade social interna, impulsionam a adoção de políticas de gestão de recursos humanos que tenham como objetivos não só a retenção de talentos, mas também a facilitação da vida privada e familiar, funcionando também como ferramentas de *employer branding*, ao reforçar a imagem da empresa de boa empregadora, uma forma de atrair e reter talentos (Dulk & Peper, 2007; Hamid, 2012).

Neste contexto, o conceito de *employer branding*, que combina técnicas *marketing* e de recursos humanos, é a imagem que a empresa tem enquanto entidade empregadora, associada à sua capacidade de construir uma imagem desejável aos olhos dos melhores talentos existentes no mercado de trabalho e constituir uma proposta de valor para os potenciais candidatos. Visa influenciar potenciais candidatos a serem atraídos para a empresa e contribui para a motivação e manutenção dos indivíduos na organização (Martin *et al*, 2005).

São exemplos de reconhecimento pela adoção de boas práticas de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente no âmbito da igualdade de género e conciliação trabalho-família:

- O Prémio Empresa Mais Familiarmente Responsável (E+FR), iniciativa da Deloitte e da AESE-Escola de Direcção e Negócios, que desde 2010 reconhece as melhores práticas de conciliação entre família e trabalho nas empresas portuguesas. Avalia sobretudo as dimensões políticas de flexibilidade, serviços de apoio à família, formação e desenvolvimento, valores culturais da organização e responsabilidade familiar como tema de interesse corporativo (Deloitte);
- O Prémio Igualdade é Qualidade (PIQ), distinção lançada em 2000 pela CITE, passou a ser desde 2009 da competência conjunto desta comissão e da CIG. Constitui-se como um dos instrumentos dos Planos para Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação, e incorpora nos seus objetivos a eliminação de desigualdades de género e a promoção da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

1.4. Razões para a Adoção de Práticas de Conciliação Trabalho-Família

A existência de assimetrias de género, as alterações dos padrões demográficos e de participação na força de trabalho, as novas exigências do mercado de trabalho e deficientes estruturas de apoio às famílias, sugerem a importância de políticas de promoção da conciliação entre as dimensões trabalho e família para ambos os sexos, geradoras, por um lado, de

sustentabilidade social e económica, por outro, de meios de satisfação das necessidades dos recursos humanos das organizações. Importa por isso conhecer os fatores que motivam as empresas a incorporar estas políticas na sua gestão.

As razões invocadas pelas empresas candidatas ao prémio Igualdade é Qualidade quanto às motivações para a candidatura podem ser agrupadas em torno de três grandes eixos: (1) o desejo de ver reconhecidas, publicamente, características consideradas como inerentes à organização, (2) a vontade de confrontar recentes evoluções neste domínio com a realidade de outras entidades e com o conhecimento acumulado pela CITE, e (3) o desejo de adquirir mais (in)formação sobre as eventuais fragilidades e as potencialidades da organização (Guerreiro & Pereira, 2006).

Muitas vezes, a crescente introdução de diferentes formas de organização flexível do trabalho visam mais fazer face a necessidades operacionais das empresas, nomeadamente ajustes de mão-de-obra a fluxos de trabalho, do que servir as necessidades de equilíbrio entre o trabalho e a família. No entanto, algumas organizações, principalmente no setor público, adotam estas práticas em resposta a pressões políticas e ideologias de igualdade de oportunidades, e muitas outras desenvolvem-nas para responder ao argumento da gestão da diversidade e fatores organizacionais de mudança, tais como escassez de competências, a necessidade de recrutar e reter mulheres com compromissos familiares e de reduzir o absentismo provocado pela assistência à família (Lewis, 2001).

Alguns autores sugerem a análise do diferente envolvimento das organizações no desenvolvimento e aplicação de políticas conciliadoras de trabalho-família à luz de duas perspetivas: a teoria institucional e a teoria da escolha racional (Dulk & Peper, 2007; Goodstein, 1994; Osterman, 1995).

Segundo a teoria institucional defendida por Dulk e Peper (2007), as organizações estão sob a pressão crescente de uma força de trabalho em mudança para desenvolverem políticas de trabalho-vida³, sendo exemplo disso o número crescente de mulheres empregadas, o aumento de famílias de renda dupla, um maior interesse em regimes legais de equilíbrio trabalho-vida, e a tendência das organizações para se renderem às pressões institucionais como forma de garantir a sua legitimidade. Esta perspetiva remete para a noção de que as organizações incorporam práticas e procedimentos determinados pelos conceitos predominantes no ambiente organizacional e institucionalizados na sociedade, podendo não corresponder às suas reais necessidades, mas que legitimam a organização do ponto de vista interno e externo.

Já a teoria da escolha racional foca-se no comportamento dos empregadores. As organizações introduzirão políticas conciliadoras do trabalho-família quando os benefícios (esperados) superarem os custos, colocando o foco nos efeitos que estas disposições produzem.

³ No original "Work-Life" - os autores defendem o uso desta terminologia, em detrimento do conceito trabalho-família, por considerarem que engloba a dimensão da vida privada, mais abrangente que a dimensão família.

Por sua vez, os custos e benefícios destas políticas dependem das condições organizacionais e institucionais (Dulk & Peper, 2007). De acordo com esta teoria procura-se a maximização dos ganhos através de avaliações racionais das possibilidades.

O estudo de Goodstein (1994) dá suporte à relação entre a teoria institucional e a implementação de programas de conciliação trabalho-família ao encontrar justificações institucionais para a adoção destes programas. O estudo demonstrou que quanto maior for a difusão de benefícios trabalho-família entre empresas do mesmo setor de atividade e área geográfica, maior é a probabilidade de uma empresa adotar esses programas. Também permitiu confirmar que a presença de mão-de-obra feminina, e o aumento da procura de serviços de cuidados infantis e flexibilidade no trabalho, são forças importantes para motivar a participação dos empregadores em questões de trabalho e família, principalmente em organizações que empregam muitas mulheres, revelando a dependência das empresas neste grupo laboral e evidenciando que as pressões institucionais para a implementação de medidas de conciliação trabalho-família são principalmente influenciadas pelas mulheres.

Numa perspetiva de escolha racional, Osterman (1995) propõe-se analisar a diferença entre as organizações na implementação de programas de conciliação trabalho-família à luz das suas estratégias de emprego. Apresenta como hipótese central que as empresas que procuram implementar sistemas de elevado desempenho ou de elevado compromisso – através da incorporação de programas de qualidade e do envolvimento dos trabalhadores - são mais suscetíveis de adotar programas de conciliação trabalho-família. Esta teoria assenta no pressuposto que as novas formas de organização do trabalho, que requerem trabalhadores mais envolvidos, mais participativos e mais autónomos originam níveis mais elevados de produtividade mas impõem elevados níveis de compromisso e empenho, funcionando os benefícios de conciliação trabalho-família como ferramenta de indução ou encorajamento desse comprometimento. O estudo demonstrou que as empresas que seguem políticas de trabalho de elevado compromisso são mais suscetíveis de adotar programas de conciliação trabalho-família.

Ambas as perspetivas defendem que organizações que empreguem mão-de-obra maioritariamente feminina ou de grande dimensão tendem a adotar políticas mais abrangentes que as restantes organizações. Esta tendência é corroborada pelo estudo de Poelmans, Chinchilla, & Cardona (2003), realizado em empresas espanholas, que acrescentam ainda a escassez de profissionais no mercado de trabalho e um sistema de trabalho que valorize o compromisso organizacional como fatores que influenciam a implementação de práticas de conciliação trabalho-família.

Uma gestão assente em políticas de elevado desempenho, que envolve práticas de trabalho que enriqueçam as funções, promovam a flexibilidade dos trabalhadores e aumentem a sua participação, apoiada em políticas “amigas da família”⁴, e que implica um compromisso por parte

⁴ No original “*Family-Friendly*”, (Wood & Menezes, 2007)

dos empregadores para que os trabalhadores obtenham um equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e familiares, são percebidas como estando relacionadas, no pressuposto que as últimas são um meio importante para obter a motivação e o comprometimento necessários ao sucesso das primeiras (Osterman, 1995; Wood & Menezes, 2007).

Também Guest (2007) sustenta que, face a uma força de trabalho cada vez mais qualificada e ao crescente número de "trabalhadores do conhecimento", que afeta o equilíbrio das orientações e prioridades dos trabalhadores tanto no trabalho como na sua vida pessoal, a dicotomia entre uma gestão que privilegia práticas de controlo (abordagem *hard*) ou que privilegia práticas de comprometimento (abordagem *soft*) reveste-se de particular importância revelando uma tendência para a adoção de práticas que promovam elevado desempenho e motivação, e métodos de trabalho que proporcionem autonomia e responsabilidade.

A este nível, Guest (2007) recorre ao contrato psicológico, entendido como "*the perceptions of both parties to the employment relationship, organization and individual, of the reciprocal promises and obligations implied in the relationship*" (Herriot e Pemberton, 1997 cit in Guest, 2007:133), para ajudar a explicar como a gestão de recursos humanos (GRH) ajuda a modelar as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, em particular a sua satisfação e bem-estar. As evidências confirmam que um maior uso de práticas de recursos humanos (RH) está associado a um maior número de promessas no contrato psicológico, melhores níveis de equidade percebida e confiança na gestão, e que o contrato psicológico atua como mediador entre as práticas de GRH e as atitudes dos trabalhadores, nomeadamente a perceção do equilíbrio trabalho-família.

1.5. A Gestão de Recursos Humanos: Evolução e Perspetivas

Tendo em conta o objetivo do presente trabalho importa analisar a GRH, quer no que respeita à sua evolução, quer no que respeita aos modelos e práticas. Num ambiente de incerteza, à luz das alterações socioprofissionais, de exigências de competitividade e da necessidade de adotar novas formas de organização do trabalho, a função recursos humanos ganha uma nova área de intervenção e encontra novos desafios.

A terminologia usada para designar os profissionais e a função responsáveis pela gestão das pessoas nas relações de trabalho tem sido sujeita a alterações ao longo do tempo, não sendo consensual entre os diversos autores a referência à função Pessoal, Gestão de Pessoal ou Gestão de Recursos Humanos (Brandão & Parente, 1998; Cabral-Cardoso, 2004; Caetano, 1999), o que denuncia a não estabilização do conceito (Marques, 2010).

Analisando o uso alargado da denominação Gestão de Recursos Humanos, em oposição ao termo Gestão de Pessoal, Cabral-Cardoso (2004) constata que esse uso é diferenciador para as organizações e para as suas práticas de gestão: ocorre sobretudo em organizações de grande dimensão, significa maior integração estratégica, maior influencia na gestão de topo, políticas de

RH mais alinhadas com o negócio e pouco delegada na gestão de linha. Neste contexto, a função desempenha um papel primordial na definição das políticas de RH e decisões de pessoal, assumindo um papel de especialista. No entanto, esta mudança de designação nem sempre é acompanhada da respetiva mudança de papel da função (Pina e Cunha *et al*, 2010). Como refere Almeida (2011:53) “a expressão gestão de recursos humanos tende a ser utilizada de forma genérica para designar o campo profissional”.

Esta alteração da conceção da função RH ao longo do tempo acompanha a evolução dos modelos organizacionais, principalmente a partir da Administração Científica do Trabalho, com o advento da industrialização. A partir dos anos 80 a conceção da função encara a existência de sinergias entre os sistemas económicos e os sistemas sociais, advindo daqui a importância de maximizar os recursos humanos (Brandão & Parente, 1998).

O conceito da gestão de recursos humanos começou a ser difundido nos anos 80, nos Estados Unidos da América (Brewster, 1995), sob a pressão de dar prioridade à eficácia na gestão das pessoas no local de trabalho (Caetano, 1999). Caracterizando o contexto sob o qual a GRH se desenvolveu, Caetano (1999:39) identifica a globalização, a intensificação da competição internacional, a “emergência de culturas empresariais ditas de excelência”, o papel do conhecimento no trabalho e a responsabilização dos trabalhadores.

Para Keating (2007:105) a GRH aparece como “Um processo organizacional intimamente entrelaçado com outros processos organizacionais, sujeito aos processos políticos dentro das organizações e à complexidade dinâmica da interação entre diversos actores organizacionais em busca de espaço de influência e utilizando, para isso, os mais variados meios”.

Nos estudos publicados sobre a GRH em Portugal é consensual que o papel da GRH está a mudar nas organizações portuguesas, e que os novos e mais instruídos gestores de RH parecem ter incorporado nos seus discursos a retórica da importância das pessoas para o sucesso do negócio. Também o perfil destes gestores mudou: comparando os dados de 1995 com os dados do estudo de 2004, o número de diretores de RH com formação superior aumentou de 63% para 74,6; o número de mulheres em funções de direcção de RH cresceu de 26,8% para 40,9%, e desagregando esta informação por faixas etárias constata-se que acima dos 50 anos de idade 17,2 % dos diretores de RH são mulheres, em oposição ao grupo abaixo dos 30 anos de idade onde as mulheres são a maioria (68%) (Cabral-Cardoso, 2004).

Sobre as condições em que esta mudança ocorre em Portugal, o autor identifica barreiras de natureza estrutural relativamente à dimensão e estrutura das organizações, referindo-se ao tecido empresarial português composto principalmente por pequenas e médias empresas e muitas vezes empresas familiares, onde a função Pessoal, autonomizada, não existe. Esta caracterização corrobora a opinião de Brewster (1995) quanto à autonomia restrita das organizações europeias.

Na base de muitas reflexões sobre a natureza da GRH está a questão da diversidade de interesses entre diversos atores dentro das organizações, considerando-se as organizações

“como instrumentos racionalmente organizados para a realização de objetivos” que unem diversos atores em torno desses objetivos – o ambiente instável e imprevisível daqui decorrente abre um espaço de ação para a função GRH, que visa o controlo desses ambientes de incerteza (Keating, 2007:107).

A literatura dispõe de múltiplas sistematizações do papel desempenhado pelo gestor de pessoal, que apesar de produzidas em diferentes épocas e contextos são consensuais quanto à diversidade das práticas de pessoal e à variedade dos papéis dos gestores (Monks, 1997).

À luz da percepção de que a função GRH se legitima pela tentativa de conciliação dos objetivos dos diferentes grupos, Keating (2007) sintetiza algumas posturas enumeradas por Torrington e Hall, assumidas ao longo do tempo pela GRH e que correspondem a diferentes momentos históricos: (1) o acólito da benevolência; (2) o burocrata de rosto humano; (3) o negociador de consensos; (4) o homem da organização; (5) e o analista de recursos humanos.

A publicação, nos anos 80, dos dois livros que geraram os modelos teóricos de Harvard⁵ (também conhecido como modelo *soft*) e de Michigan⁶ (também conhecido como modelo *hard*), marcaram o ponto de viragem da função GRH e são a base da gestão estratégica de recursos humanos (Pina e Cunha et al, 2010). Apoiando-se no trabalho de Boxall, Marques (2010:8) salienta que estes trabalhos surgem como uma nova conceptualização, numa perspetiva de demarcação da gestão do pessoal, pois “procuram encontrar uma explicação teórica para as relações entre as políticas de pessoal e as estratégias organizacionais e não tanto ‘etiquetar’ a gestão de recursos humanos como um padrão particular da estratégia de gestão”.

O modelo *hard* considera as pessoas como ativos geríveis de acordo com critérios racionais e económicos (recursos com custos), e a estratégia de RH deve equivaler à estratégia do negócio – orientação para os resultados. O modelo *soft* tem uma visão mais humanista e entende as pessoas como um recurso especial (investimento), pelo que a gestão dá especial atenção à motivação, envolvimento e participação das pessoas, e a estratégia de negócio deve seguir a estratégia de RH – orientação para as pessoas (Pina e Cunha et al, 2010).

Na perspetiva de Guest (2007) o modelo *hard* assenta numa gestão do topo para a base (*top-down*), mais centralizada e controladora, enquanto que o modelo *soft* estabelece uma gestão da base para o topo (*bottom-up*), mais direcionada para práticas de GRH de elevado comprometimento (*commitment*) que levam em linha de conta as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores.

O conceito de gestão estratégica de RH integra “as políticas da gestão de recursos humanos da organização com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores nucleares da empresa, as competências organizacionais, e os processos de negócio que

⁵ Alusão ao livro “Managing Human Assets: The Grounbreaking Harvard Business School Program”, de Beer, Spector, Lawrence, Mills e Watson, publicado em 1984.

⁶ Alusão ao livro “Strategic Human Resource Management”, de Fombrun, Tichy e Devanna, publicado em 1984.

acrescentam valor à organização”, numa perspetiva vertical (integração ao longo da hierarquia) e numa perspetiva horizontal (integração coerente e consistente dos subsistemas de GRH) (Caetano, 1999).

Esta nova conceção da gestão das pessoas “pressupõe uma força de trabalho altamente implicada com a organização, altamente flexível nos papéis que assume e nas aptidões que desenvolve, e de muita qualidade”, assenta no pressuposto de que existe um efeito positivo das práticas de GRH sobre os resultados organizacionais e identifica práticas (ou um conjunto de práticas) que têm um maior impacto no desempenho organizacional (Caetano, 1999:52). No entanto, os critérios de medição das práticas de GRH ligadas ao desempenho organizacional não são consensuais, existindo uma multiplicidade e diversidade de estudos que diferem nas variáveis e medidas estudadas (Denaley e Huselid, 1996 *cit in* Caetano, 1999).

Ao nível das diferentes perspetivas de análise da GRH, a literatura sobre a gestão estratégica de RH apresenta uma multiplicidade de matrizes teóricas que não cabe detalhar no presente trabalho, mas que importa abordar, e que se encontram muito bem fundamentadas por Marques (2010), pelo que faremos uso dessa compilação neste trabalho.

As perspetivas do *best-fit* foram sistematizadas por Delery e Doty e por Guest (*cit in* Marques, 2010). Estas teorias têm como preocupação central “resolver o problema de ajustamento (ou *fit*)” entre as práticas de gestão de recursos humanos e a estratégia da organização, tendo como objectivo garantir o melhor desempenho e/ou a melhor adaptação ao meio envolvente”, daqui decorrendo um foco na relação entre as práticas de GRH e o desempenho (Marques, 2010:19). Apoiando-se em Wood, a autora refere que o ajustamento pode ser operacionalizado como um ajustamento estratégico, um ajustamento organizacional, um ajustamento com o contexto externo ou um ajustamento com o contexto interno.

O modelo de Delery e Doty (1996, *cit in* Marques, 2010) sistematiza a teoria sobre gestão estratégica de RH em três perspetivas dominantes: (1) perspetiva universalista, que engloba as teorias que preconizam a existência de uma relação direta entre o sistema de práticas de GRH e o desempenho organizacional, independentemente do contexto e ignorando eventuais incompatibilidades entre elas, assente num sistema de “boas práticas”⁷; (2) perspetiva contingencial, que parte do pressuposto que a relação entre as práticas de GRH e o desempenho não é direta, mas sim mediada por diversos fatores de contingência (dimensão e idade da empresa, a tecnologia, a intensidade do capital, a taxa de sindicalização, o setor de atividade, a localização e os *shareholders*), e da assunção que existe um conjunto de relações complexas entre as variáveis de GRH, os indicadores de desempenho e os fatores de contingência⁸; (3) perspetiva configuracional, que é assente no princípio de que existe uma configuração de práticas

⁷ Inserem nesta perspetiva as abordagens de Huselid, Pfeffer, Osterman e Guest.

⁸ Os trabalhos mais representativos desta perspetiva são dos autores de Miles e Snow, Schuler e Jackson, Fombrun et al., e Lengnick-Hall e Lengnick-Hall.

de GRH considerada “ideal” e que o desempenho organizacional depende do grau de proximidade a esse “modelo tipo”⁹ (Marques, 2010).

O modelo de Guest (1997, *cit in* Marques, 2010) parte da assunção que a natureza da GRH pode ser analisada ao nível empírico (estudo das políticas e práticas de gestão implementadas pela organização) e ao nível conceptual (análise dos pressupostos que estão na base de uma adequada gestão dos RH). Guest sistematiza a teoria sobre a GRH em três categorias: (1) as teorias estratégicas, que se centram na relação entre um conjunto de fatores contingenciais externos e as políticas e práticas de GRH, e que enquadram as teorias que defendem que é importante integrar a estratégia de GRH na estratégia do negócio¹⁰; (2) as teorias descritivas, que partem da abordagem sistémica e têm como objetivo mapear o contexto em termos de inputs e outputs, apresentando-se como modelos cujo foco é identificar um conjunto de resultados¹¹; (3) as teorias normativas, que defendem que a GRH possui um corpo teórico suficientemente consistente que permite a prescrição de um conjunto de “boas práticas”, que sustentam que existe um modelo “ideal” de GRH, e que as empresas que não adotam estas “boas práticas” não possuem uma GRH adequada¹².

Numa visão mais compreensiva e menos determinista do que as perspetivas do *best-fit*, as perspetivas do contexto não se limitam ao estudo da relação causal entre as práticas de GRH e o desempenho, procurando também identificar um conjunto mais abrangente de variáveis que permitam uma visão mais contextualizada. Enquadram-se aqui: (1) as abordagens que sustentam a emergência de um modelo europeu de GRH, cujas teorias centram-se na identificação dos fatores de contexto que delineiam os diversos modelos de GRH nos países europeus; (2) as abordagens que se centram no modo como a ação é estruturada e a ordem é estabelecida através de um sistema de normas, assentes nos pressupostos que as organizações se tornam isomórficas sob o efeito que sofrem dos fenómenos da sua envolvente e que as organizações obtêm legitimidade através de uma construção social da realidade – perspetiva do Novo Institucionalismo; (3) as abordagens que se centram no papel dos atores organizacionais na definição das práticas de GRH, reconhecendo a autonomia dos atores organizacionais perante os diferentes contextos e modelos de gestão de recursos humanos dominantes – abordagem política (Marques, 2010).

Por fim, a perspetiva dos recursos parte do pressuposto que a vantagem competitiva das empresas é obtida através da heterogeneidade dos recursos (considerados capital económico, humano e organizacional), que devem ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Coloca a ênfase nos fatores internos da organização, “na capacidade de a empresa gerar recursos únicos, como estratégia para conseguir vantagens competitivas” (Marques, 2010:64).

⁹ Inserem-se nesta perspetiva as abordagens de Arthur e McDuffies.

¹⁰ Consideram-se aqui os modelos de Miles e Snow, Schuler e Jackson, e Hendry e Pettigrew..

¹¹ Inserem-se nesta perspetiva os trabalhos de Beer et al. e Kochan et al.

¹² Enquadram-se nesta abordagem as teorias de Pfeffer, Walton, e a de Lawler.

Num alinhamento com a perspectiva de contexto, é reconhecida a influência que os fatores externos, tais como as dinâmicas do mercado de trabalho e a legislação, exercem na administração e gestão de pessoal, pelo que a gestão de RH no continente europeu está sujeita a especificidades e constrangimentos que diferem dos ideais dos EUA, raiz da conceptualização do modelo (Brewster, 1995).

Também Almeida (2011:256) nos dá conta da influência que os modelos de GRH sofrem: “i) pelas especificidades nacionais, ii) pelo setores de atividade e iii) pelos sistemas de regulação laboral”, assumindo assim uma natureza contextual. E o estudo levado a cabo por Marques (2010) permite constatar que o sector onde as organizações operam é um fator importante na modelação das práticas de GRH.

É com base nestas variáveis contextuais que os modelos de GRH se concetualizam e as políticas e práticas de GRH se moldam.

Do extenso e diversificado corpo literário que existe, que tenta definir os modelos macro de boas práticas de RH, sobressaem três conceitos (Boxall & Purcell, 2008; Pfeffer, 1998): (1) gestão de elevado comprometimento¹³, que dá ênfase ao comprometimento dos trabalhadores para com os objetivos da organização, através de incentivos positivos e identificação com a cultura organizacional; (2) sistemas de trabalho de elevado envolvimento¹⁴, que assentam em modelos de trabalho e práticas de motivação que originem uma maior participação do trabalhador na tomada de decisão; (3) sistemas de trabalho de elevado desempenho¹⁵, nos quais sobressai o investimento no desenvolvimento de competências dos trabalhadores e existência de incentivos de desempenho, que garantam práticas de trabalho de maior responsabilidade.

De acordo com Esteves e Caetano (2010), sistemas de práticas de implicação, boas práticas, práticas de elevado desempenho ou práticas de elevado envolvimento, são diferentes terminologias que diferentes autores têm utilizado para designar os conjuntos de práticas que contribuem para resultados organizacionais positivos.

No quadro abaixo (quadro 2), com base no trabalho de Esteves e Caetano (2010), apresenta-se uma síntese das diferentes terminologias e respetivos conjuntos de boas práticas de GRH sugeridas por diferentes autores:

¹³ No original, “*High-commitment management*”.

¹⁴ No original, “*High-involvement work systems*”.

¹⁵ No original, “*High-performance work systems*”.

Quadro 2 - Sistemas de Boas Práticas de GRH

Autor	Terminologia	Práticas de GRH
Arthur, 1994	Sistema de Implicação	Incentivo à participação dos empregados nas decisões; atividades de socialização; formação; práticas de remuneração competitivas.
Huselid, 1995	Sistema de Elevado Desempenho	Recrutamento seletivos; formação e desenvolvimento; processos de participação, equipas de trabalho, círculos de qualidade; avaliação de desempenho, recompensas e oportunidades de progressão baseadas no mérito.
Bae e Lawler, 2000	Sistema de Elevado Envolvimento	Práticas de recrutamento e seleção rigorosas, investimento em formação e desenvolvimento, processos de incentivo à participação nas decisões e recompensas baseadas no desempenho individual e de equipa.

Fonte: Adaptado de Esteves e Caetano, 2010

Pfeffer (1998) recorre às diferentes terminologias indistintamente e apresenta um conjunto de sete dimensões/práticas de GRH que considera contribuir para o sucesso organizacional: (1) segurança do emprego; (2) Contratação seletiva; (3) equipas autogeridas e descentralização dos processos de decisão; (4) recompensas elevadas e contingentes ao desempenho da organização; (5) formação extensiva; (6) reduzidas distinções de estatutos e barreiras entre níveis hierárquicos; (7) partilha de informação financeira e de desempenho a toda a organização.

Com base numa revisão da literatura, Caetano (1999) identifica um conjunto de práticas de GRH relacionadas com o desempenho organizacional: (1) recrutamento e seleção; (2) formação e desenvolvimento; (3) remuneração. Complementarmente, o autor identifica como elementos chave para modelizar os RH, a seleção, a socialização, a formação e desenvolvimento, a comunicação, o envolvimento e os sistemas de recompensa.

Em resumo, independentemente do conceito parece ser consensual a orientação para desenvolver as competências e o compromisso organizacional dos empregados, através de práticas de recrutamento e seleção rigorosas, avaliação de desempenho, promoções e recompensas baseadas no mérito, formação e desenvolvimento, práticas que incentivam a participação nos processos de decisão e a partilha de informação sobre a empresa.

Sobre as grandes áreas de atuação dos profissionais de RH, Pfeffer (2005) dá-nos conta que envolvem-se essencialmente em sistemas e operações de processamento salarial, recrutamento e formação de pessoal e mantêm o foco no desenho de sistemas que produzam elevados níveis de desempenho num futuro imediato mesmo quando têm um papel mais estratégico.

Numa perspetiva estratégica de GRH, o Recrutamento e Seleção, enquanto técnica de atração de potenciais candidatos e condução de todo o processo desde a convocação até à decisão de admissão (Caetano & Vala, 2002), deverão atuar como fonte de vantagem competitiva sustentável, através de (Pina e Cunha, et al., 2010): (1) redução de custos, por via de um bom planeamento das necessidades futuras de RH, se se focar em candidatos pertinentes e que denotem bom ajustamento com a empresa, e se transmitir informação realista para evitar expectativas infundadas; (2) melhoria da perceção dos clientes, pela captação de candidatos com o perfil apropriado; (3) capacidade de recrutar os melhores candidatos, em função de uma boa reputação enquanto empresa eficaz no recrutamento de talentos; (4) correta utilização dos recursos pela empresa, através de uma boa integração e alinhamento dos vários sistemas de GRH.

Os programas de Acolhimento e Integração visam essencialmente fornecer ao novo trabalhador elementos sobre a empresa e sobre o cargo, e promover a socialização, definida como “o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e conhecimento social essenciais para assumir um papel organizacional” (Louis, 1980 *cit in* Pina e Cunha *et al.*, 2010). Considerada como um processo contínuo, a socialização inicia-se antes da entrada dos indivíduos na organização, através da recolha de informação e da imagem formada durante o processo de recrutamento e seleção (Pina e Cunha, et al., 2010). Quanto ao contributo do processo de socialização no desempenho dos trabalhadores, esta relação gera controvérsia entre os pesquisadores: alguns autores defendem a sua pertinência, outros alegam que esta relação não é clara (Caetano & Vala, 2002).

A Formação, enquanto instrumento de gestão de transmissão de estratégias, comportamentos e métodos de trabalho orientados para o alcance de metas organizacionais, pode ser definida como “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de introduzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho” visando o aumento de desempenho das organizações (Cabrera, 2006 *cit in* Pina e Cunha, *et al.*, 2010). Apoiando-se em Lynas e Christian-Carter, Pina e Cunha *et al.* (2010) distinguem Formação e Desenvolvimento pelo horizonte temporal: a Formação terá um horizonte temporal mais curto destinando-se a preencher lacunas da função e o Desenvolvimento englobará atividades com um horizonte temporal mais alargado acompanhando as necessidades e objetivos de longo prazo da organização.

Numa perspetiva de valorização dos RH, enquanto recurso que acrescenta maior valor para as organizações, apostar na formação e desenvolvimento dos RH é um investimento e uma ação estratégica, promovendo uma vantagem competitiva quando devidamente alinhada com a estratégia organizacional, e deve articular as necessidades individuais com as necessidades em competências das organizações (Caetano & Vala, 2002; Pina e Cunha, et al., 2010).

A Avaliação de Desempenho pode ser definida como “um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização” e parte do pressuposto que o desempenho da organização depende da soma dos contributos dos seus membros (Aguinis, 2009 *cit in* Pina e Cunha *et al.*, 2010:492). É um sistema formal e sistémico com consequências sobre a produtividade, tanto direta como indiretamente, através da sua relação com os restantes subsistemas de GRH, podendo ter influência no grau de motivação e empenhamento dos trabalhadores (Caetano & Vala, 2002).

Quanto aos principais objetivos que levam as organizações a implementar um sistema de avaliação de desempenho, Caetano e Vala (2002) sistematizam-os em função dos diferentes atores. Para as organizações, prendem-se com necessidade de manutenção e desenvolvimento da empresa (decisões administrativas, transferências, formação, remuneração, etc); para os avaliadores estão relacionados com melhoria do desempenho dos trabalhadores, aumento da reputação da equipa, relacionamento interpessoal e reforço de valores e crenças; para os avaliados importa a obtenção de informação sobre o seu desempenho e o conhecimento de qual o desempenho considerado ideal para um bom profissional.

De acordo com Almeida (1992, *cit in* Caetano & Vala, 2002:400) entende-se por Remuneração “a retribuição a que o trabalhador tem direito pelo trabalho efetuado de acordo com o contrato de trabalho, regras regulamentares ou costume” englobando remuneração base em dinheiro e géneros, diuturnidades, comissões e bónus, prémios (de produtividade, assiduidade, condução, etc), trabalho extraordinário, etc. As políticas de compensação ou sistemas salariais, tidos como um conjunto de orientações que visam distribuir equitativa e ajustadamente pelos trabalhadores os montantes pressupostos, de acordo com o mérito e a eficácia de cada um visam aumentar o desempenho dos empregados e da organização, e refletem as convicções da gestão. Vários estudos referem o impacto que as políticas salariais têm no *turnover*, desempenho, atitude, satisfação, absentismo e produtividade. (Caetano & Vala, 2002).

Caetano e Vala (2002) referem que, de uma forma geral, em Portugal os salários foram fixados por negociação coletiva (excluindo a Administração Pública e as Empresas Públicas). Quanto ao desenho do sistema salarial, constata-se a existência de dois métodos: (1) salário com base na análise e qualificação de funções, ou paradigma clássico, assente na antiguidade e na progressão automática de salário, associado a estilos de gestão do início do sec. XX; (2) salário com base nas competências das pessoas, ou paradigma moderno, visa retribuir o trabalhador com base nos seus conhecimentos e nas suas técnicas, pressupõe a existência de sistemas de gestão de desempenho robustos e credíveis.

No domínio da Gestão de Carreiras, a literatura não reúne consenso quanto ao conceito de carreira. Hall (1976, *cit in* Pina e Cunha *et al.*, 2010) distinguiu quatro significados associados ao conceito: (1) carreira como desenvolvimento profissional, perspetiva tradicional, associada a

mobilidade vertical do indivíduo na hierarquia organizacional, que corresponde a uma sequência de promoções, mais ou menos previsível e idêntica para todos os trabalhadores; (2) carreira como ocupação profissional, termo associado às atividades desenvolvidas por um profissional ao longo da sua vida ativa, que pressupõe um acréscimo de responsabilidade, prestígio e complexidade ao longo do percurso; (3) carreira como sequência de funções ao longo da vida, que corresponde ao percurso / trajetória profissional do indivíduo, independentemente da ocupação, setor de atividade, organização ou progressões; (4) carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida, que coloca a ênfase nas percepções e interpretações que o indivíduo faz das suas experiências profissionais, entendida como uma abordagem mais dinâmica que compreende as mudanças nas aspirações, concepções e atitudes dos indivíduos face à sua vida profissional.

Caetano & Vala (2002:438) definem o sistema de gestão e desenvolvimento de carreira como “um sistema organizado, planeado e formalizado, através do qual a organização consegue alcançar o equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos e os seus objetivos estratégicos”, que devem estar integrados na estratégia dos RH da organização.

Atualmente, para além de recompensas monetárias, os indivíduos procuram empregos que possibilitem a sua realização profissional. O modelo tradicional de desenvolvimento de carreira do tipo burocrático tem vindo a perder importância, a favor de lógicas menos programadas e de uma maior iniciativa do indivíduo, onde a gestão da carreira é uma responsabilidade partilhada pelos indivíduos e pelas organizações. Mas continua a ser uma exigência crescente a criação de oportunidades de desenvolvimento dos trabalhadores, pelo que as empresas que não as facultam perdem capacidade de atração, motivação e retenção, impondo-se a adoção de mecanismos de promoção e desenvolvimento de carreiras adaptados aos novos tempos (Caetano & Vala, 2002).

Neste conjunto de práticas de GRH, algumas delas identificadas como boas práticas de GRH (Esteves & Caetano, 2010; Pfeffer, 1998) orientadas para o desenvolvimento de competências e reforço do compromisso organizacional e que contribuem para o desempenho da organização, as práticas de conciliação trabalho-família configuram-se como um meio de promoção da motivação e do comprometimento dos trabalhadores, necessários ao sucesso de uma gestão assente em políticas de elevado desempenho, tal como defendido por Osterman (1995) e Wood e Menezes (2007) e já abordadas no ponto anterior.

Relativamente a esta cultura meritocrática, e tendo presente a temática de base do presente trabalho, importa aqui referenciar o alerta feito por Benschop (2006, *cit in* Santos, 2010: 105): “A retórica da gestão de recursos humanos (a valorização do talento e mérito individuais) parece compatível com a igualdade de género, mas, na realidade, os modelos de gestão de recursos humanos são intrinsecamente “genderizados”, muitas vezes assentes na concepção abstracta do/a trabalhador/a “ideal” (que é subentendido como masculino), sendo que as práticas e políticas de gestão de recursos humanos têm implicações distintas para homens e mulheres”.

Também Dickens (1998) aborda a questão da genderização dos modelos de GRH, defendendo que a assunção da igualdade de género nas políticas de RH é mais retórica do que realista, e que perpetuam as desigualdades de género. De acordo com esta autora, o reconhecimento de que a cultura organizacional reflete o conceito do típico trabalhador do sexo masculino ajudará as organizações a alcançar uma maior compreensão da problemática da desigualdade.

Apesar de reconhecer a importância das práticas de recrutamento, retenção e desenvolvimento, num mundo onde o capital intelectual e as capacidades organizacionais são a base de uma vantagem competitiva, Pfeffer (2005) defende que a função potencialmente mais importante dos RH possa vir a ser o diagnóstico e mudança de modelos mentais. Com base nos pressupostos de que a maioria dos modelos comportamentais são inconscientes e implícitos, e que as decisões de gestão são fortemente influenciadas por crenças e ideologias, determinando o desempenho dos indivíduos e das organizações, o contributo dos profissionais de RH deveria focar-se na capacidade de identificar e, quando necessário, alterar os modelos mentais. Esta poderia ser uma das formas mais eficientes de criar uma cultura de elevado desempenho (Pfeffer, 2005).

Tendo como premissa que a função GRH se depara com novos desafios, a análise dos temas e conteúdos dos encontros nacionais promovidos pela Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG) entre 1967 e 1999, revela a influência que a questão da competitividade vem exercendo na definição e operacionalização das práticas de GRH, que vêm incluindo nos seus modelos de atuação as componentes estratégica e cultural dos RH, e evidencia tendências que refletem tanto a evolução da designação da função como a influência dos ambientes político-sociais (Neves, 2007).

Para Almeida (2011:56), perante os atuais desafios com que a GRH se depara, de que se destacam a globalização, a mudança tecnológica e o envelhecimento da população, assiste-se a algumas rupturas paradigmáticas no campo da GRH, sendo que no domínio das práticas dos profissionais da GRH procuram-se novos instrumentos que “facilite a ação e legitime a decisão”, sendo necessário assumir que a GRH está perante a necessidade de passar de uma visão normativa para “uma visão mais analítica capaz de dar conta da sua natureza contingencial”, baseada num paradigma reflexivo.

1.6. Principais Medidas de Promoção da Conciliação

O Guia de Boas Práticas - Conciliar a Vida Profissional, Familiar e Social, editado pelo GRAAL¹⁶ (2000) começa por definir como elementos essenciais de um programa de conciliação, a

¹⁶ GRAAL – É um movimento internacional de mulheres, iniciado em 1921 na Holanda. Chegou a Portugal em 1957 e foi reconhecido como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública em 1985. Nos últimos anos tem promovido programas e projetos

cultura da empresa e as relações profissionais. Divide depois os restantes elementos em três categorias:

- 1) Modalidades de adaptação ao ciclo da vida
 - Flexibilidade do tempo de trabalho:
Horários variados, concentração do tempo de trabalho, concentração do horário diário num número reduzido de dias, adaptação dos horários de trabalho ao calendário escolar, trabalho a tempo parcial e emprego partilhado
 - Licenças:
Maternidade, paternidade, parental e por razões familiares
 - Interrupções de carreira;
- 2) Políticas de promoção do bem-estar do pessoal
 - Serviços de guarda:
Guarda de crianças / cuidados às pessoas de idade;
- 3) Diversificação dos lugares de trabalho
Dá como exemplo o tele-trabalho e alerta para as implicações familiares que as exigências de mobilidade geográfica podem ter.

Ainda ao nível da identificação de boas práticas em matéria de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, a CITE apresenta um conjunto de práticas idênticas, agrupadas em duas categorias e alargando a especificação de benefícios diretos a trabalhadores e familiares (CITE, 2015):

- 1) Formas de organização do tempo de trabalho
 - Flexibilidade de horário
 - Horário compactado num número reduzido de dias por semana
 - Trabalho a partir de casa/Escritório móvel
 - Teletrabalho
 - Banco de horas
- 2) Benefícios diretos a trabalhadores e trabalhadoras e a familiares
 - Apoios financeiros
 - Serviços de saúde, bem-estar e de gestão do *stress*:
Acupuntura, massagens, etc.; Desenvolvimento de *workshops* de gestão do *stress*; Promoção de atividades desportivas e culturais
 - Protocolos com serviços de natureza variada, na área da educação, saúde e lazer, com benefícios extensíveis ao agregado familiar:
Programas de ATL e de férias para filhos/as de trabalhadores/as; Serviços domésticos; Serviços de apoio a idosos e outros dependentes

que visam a igualdade de oportunidades entre as mulheres e os homens e a conciliação da vida profissional com outras esferas de vida, entre outros.

- Serviços de transportes
- Serviços de acolhimento de crianças nas instalações da empresa
- Concessão de períodos de tempo de assistência a familiares – ascendentes, descendentes ou cônjuges – para além dos instituídos na lei.

No estudo sobre a relação entre os conflitos trabalho-família-trabalho e os resultados laborais, Anderson *et al* (2002) propõem um modelo interativo que distingue as práticas em iniciativas organizacionais formais – e aqui consideram a flexibilidade de horário e apoio no cuidado com dependentes – e práticas informais – onde se inserem o apoio da gestão e consequências na carreira (pelo uso de algumas praticas de conciliação).

A análise das medidas de conciliação mais adotadas na prática pelas organizações, permite-nos aferir que de um modo geral estão alinhadas com as orientações teóricas.

O manual de Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar (Guerreiro *et al*, 2006) aponta algumas modalidades de promoção da conciliação entre vida profissional e vida familiar mais adotadas pelas organizações: (1) criação de serviços de acolhimento de crianças; (2) criação de serviços de prestação de cuidados a idosos; (3) licenças para pais e mães trabalhadores/as; (4) incentivo à maior participação do pai na vida familiar; (5) flexibilização da organização do trabalho em termos de tempos e locais.

O Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional - 2012 (CITE, 2013b) analisa a articulação do trabalho com a vida familiar e pessoal à luz dos seguintes indicadores: (1) Modalidades de acolhimento de crianças; (2) Flexibilidade na gestão de horários e ausências por razões familiares; (3) Gozo de licenças parentais; (4) Respostas sociais de apoio à infância; (5) Rede de equipamentos pré-escolar e atividades extracurriculares; (6) Respostas sociais para pessoas idosas; (7) Cuidados continuados integrados a pessoas em situação de dependência.

Por sua vez, Dulk & Peper (2007) e Gornick e Meyers (2003) destacam a relevância de três tipos de práticas que procuram favorecer a conciliação de trabalho e família: (1) licenças para cuidar dos filhos sem perda de retribuição; (2) adequação de horários de trabalho que permitam uma maior assistência aos filhos, sem custos no desenvolvimento da carreira profissional; (3) apoio no acesso a infantários, pré escolas e escolas em tempo integral por parte das empresas.

A investigação de Costa (2011) evidencia a existência de um conjunto de práticas que contribuem para conciliar as várias esferas da sua vida, destacando-se: (1) a flexibilidade; (2) a redução de horários; (3) a facilitação informal de horários (4) e a compactação de horas de trabalho. Salieta também que na maioria das organizações ainda é bastante notória a ausência de tais práticas.

Em suma, de uma forma geral destacam-se práticas que são decorrentes da legislação, outras que são benefícios sociais e outras ainda ao nível da organização do trabalho,

nomeadamente em termos de flexibilidade de tempos e locais de trabalho, inserindo-se no conjunto de boas práticas sugeridas por Osterman (1995) e Wood e Menezes (2007) que estruturam políticas de elevado desempenho e comprometimento, numa abordagem *soft* da GRH (Guest, 2007).

1.7. Resultados de Estudos Sobre o Tema

O estudo realizado por Anderson *et al* (2002) tem como objetivo investigar o impacto que as práticas de conciliação têm no conflito trabalho-família (CTF) e no conflito família-trabalho (CFT), apresentados como variáveis mediadoras, e as consequências destes em alguns indicadores de recursos humanos: satisfação no trabalho, intenção de sair da empresa, *stress* e absentismo. Consideraram como práticas formais a flexibilidade de horário e apoio no cuidado com dependentes, e como práticas informais o apoio da gestão e consequências na carreira (pelo uso de benefícios promotores de um melhor equilíbrio trabalho-família). O estudo demonstrou que os horários flexíveis e o apoio da gestão aparentam contribuir para a diminuição do CTF; inversamente, quanto maior for a perceção do impacto negativo na carreira, maior é o CTF. Já os apoios no cuidado com dependentes não apresentam uma relação significativa com nenhum dos tipos de conflito. Quanto às consequências dos conflitos, o CTF está negativamente co-relacionado com a satisfação no trabalho, e positivamente co-relacionado com o *stress* e a intenção de abandonar a empresa. Relativamente ao CFT, tem um impacto direto positivo no absentismo e no *stress*, e um impacto indireto na satisfação no trabalho, por via da sua correlação com o CTF (Anderson *et al*, 2002).

Os resultados deste estudo sugerem a importância do apoio da gestão no sucesso da conciliação entre o trabalho e a família - os trabalhadores precisam de saber que as chefias os apoiam no seu esforço para equilibrar estas duas dimensões. Da mesma forma, também precisam de acreditar que as suas carreiras não ficam prejudicadas quando aproveitam acordos de trabalho alternativos. Daqui decorre que as práticas informais nos locais de trabalho carecem de uma maior atenção (Anderson *et al*, 2002).

Oliveira *et al* (2013) replicaram o mesmo estudo no Brasil, seguindo o modelo proposto por Anderson *et al*, com o objetivo de verificar a sua adequação à realidade brasileira, numa amostra de trabalhadores que ocupavam predominantemente cargos de gestão. Os resultados indicam que as práticas informais, que não estão sob o controle direto da área de recursos humanos (RH), contribuem para a diminuição do CTF – níveis de CTF estão associados à falta de suporte da chefia direta e à perceção de que a procura de um maior equilíbrio tem consequências negativas para a carreira. Em contrapartida, as práticas formais tipicamente promovidas pelos RH aparentam ter pouco impacto sobre os conflitos – a flexibilidade de horário não contribui para a diminuição do CTF e os apoios no cuidado com dependentes não teve efeito no CFT. Sobre esta medida, a pesquisa em questão revelou que os benefícios existentes eram pouco abrangentes e de ordem

exclusivamente financeira, o que pode ser insuficiente quando a origem do conflito decorra de outra natureza, como seja a escassez de tempo.

A este nível, os autores evidenciam a eficácia de uma cultura que valorize e respeite a vida pessoal dos trabalhadores, em oposição ao desenvolvimento de políticas oficiais cuja efetividade pode ser limitada quando mal percebida. Mencionam ainda alguns autores que defendem que a adoção de horários flexíveis promove a intensificação do trabalho ao levar o trabalhador a ocupar-se em períodos atípicos como à noite, fins de semana e feriados (Kelliher & Anderson, 2010, *cit in* Oliveira *et al*, 2013).

Quanto às consequências da adoção de práticas de conciliação, as evidências corroboram com os resultados apresentados no estudo de Anderson *et al* (2002), excepto na relação entre o CFT e o absentismo, onde não se confirmou a relação direta positiva, o que, segundo os autores, pode ser explicado devido à estrutura dos agregados familiares e ao suporte doméstico característicos do Brasil, que reduziriam a necessidade dos trabalhadores faltarem por necessidades familiares. Os autores ressaltam ainda que na atual conjuntura, com as exigências impostas aos trabalhadores e a necessidade de manutenção do emprego, faltar ao trabalho pode não ser uma escolha para muitos trabalhadores (Oliveira *et al*, 2013).

O resultado dos estudos de caso apresentado por Guerreiro *et al* (2004) procurou refletir sobre os conceitos de empresa amiga da família ou “cuidadoras”, bem-estar organizacional e boas práticas empresariais. Os estudos foram realizados: i) numa organização privada de consultoria, que opera num mercado nacional e internacional fortemente competitivo, com formas de trabalho sob pressão e em horários sobrecarregados; ii) num instituto público nacional que desenvolve atividade na área dos serviços sociais, com um elevado número de mulheres no quadro e também em funções de chefia. Os autores consideraram a existência de dois níveis de bem estar: um nível respeitante à aplicação da legislação e regulamentação geral e outro nível que engloba políticas e práticas desenvolvidas pela organização para criação de apoios aos trabalhadores. No caso da empresa privada, não foi alcançado nenhum destes níveis, pois nem a legislação é integralmente cumprida; no caso da organização pública, o primeiro nível é de um modo geral aplicado e no segundo nível há a possibilidade de acesso a apoios que fazem parte da própria atividade do instituto.

Guerreiro *et al* (2004) analisam o conceito bem-estar organizacional segundo duas vertentes: o bem-estar no interior das organizações e o bem estar que compreende a integração da esfera profissional nas restantes esferas pessoais. No caso da empresa privada, na primeira vertente os trabalhadores realçam a importância das carreiras e o estímulo da experiência profissional, enquanto que na segunda vertente verificam-se profundas dificuldades de conciliação trabalho-família; já no caso da organização pública, ao nível da primeira vertente os trabalhadores criticam diversos aspetos do contexto laboral, e em contrapartida relevam as vantagens que o seu enquadramento profissional permite no equilíbrio trabalho-família.

O estudo levado a cabo por Dulk & Peper (2007) analisou os obstáculos e os apoios à utilização das políticas de conciliação trabalho-vida pelos pais trabalhadores, e em que medida sentiram que essas políticas influenciam o equilíbrio entre a sua vida profissional e familiar. Os estudos foram realizados em três organizações do sector financeiro holandês, uma do setor público e duas do setor privado.

Os autores consideram dois pressupostos subjacentes à utilização de políticas de conciliação: (1) a perspectiva da necessidade, onde confirmam que mães trabalhadoras, pais trabalhadores com filhos menores de 12 anos e trabalhadores com parceiros que despendem muitas horas a trabalhar são mais prováveis de utilizar essas medidas; (2) a perspectiva do direito¹⁷, onde confirmam que as mulheres, mais do que os homens, sentem-se no direito de fazer uso destas medidas (provavelmente relacionado com a necessidade), muitas vezes sujeitas a penalização nas oportunidades de carreira. Pela importância que a cultura organizacional desempenha na explicação do uso efetivo nesta matéria, foram consideradas as dimensões do apoio (da organização, gestores e colegas) e a dimensão dos obstáculos (exigências profissionais e tempo) (Dulk & Peper, 2007).

Duas das organizações são caracterizadas por uma cultura contraditória à conciliação entre a vida profissional e a vida privada – apesar de existirem políticas formais e apoio para a conciliação do trabalho e vida familiar, existem simultaneamente exigências profissionais e de tempo que se opõem à sua utilização. Os resultados do estudo permitem concluir que as características do agregado familiar e uma cultura que aprova e apoia as medidas que promovem a conciliação entre a vida profissional e a vida privada determinam a utilização destas políticas. Quanto ao equilíbrio trabalho-vida, o estudo concluiu que a utilização das medidas não tem efeito direto na perceção do equilíbrio, mas a cultura organizacional já tem uma influência significativa nesta perceção (Dulk & Peper, 2007) o que corrobora com o resultado do estudo de Anderson *et al* (2002).

Embora alguns estudos confirmem a existência de benefícios decorrentes da implementação de políticas e práticas de conciliação trabalho-família, outros concluem que esta relação nem sempre se verifica. A existência destas práticas, por si só, não garante os resultados esperados, é necessário que as empresas criem ambientes favoráveis à sua utilização. Alguns autores sugerem que a sua utilização e eficácia é mediada pela cultura organizacional (Dulk & Peper, 2007; Lewis, 2001; Thompson *et al*, 1999).

Thompson *et al* (1999:394) definem a cultura organizacional trabalho-família¹⁸ como “o conjunto de suposições partilhadas, crenças e valores em relação à medida em que uma organização apoia e valoriza a integração da vida profissional e familiar dos trabalhadores”, sendo

¹⁷ No original: “The entitlement perspective”

¹⁸ No original “work–family culture”

expectável que influencie a atitude dos trabalhadores para com a organização, assim como a decisão de utilizar ou não os benefícios de conciliação trabalho-família (Thompson *et al*, 1999).

Os autores identificam três dimensões da cultura trabalho-família: (1) percepção do apoio da gestão; (2) consequências negativas para a carreira pela utilização dos benefícios; (3) exigências de tempo de trabalho e expectativas que os trabalhadores deem prioridade ao trabalho em detrimento da família. Os resultados do estudo demonstram que há mais probabilidade de utilização de práticas de conciliação numa cultura organizacional de apoio, e que os trabalhadores acusam maior comprometimento afetivo, menos intenção de abandonar a organização e menos conflito trabalho-família em organizações que dispõem destas práticas.

Na mesma linha de investigação, o estudo de Allen (2001) conclui que os trabalhadores manifestam maior conflito trabalho-família, menor satisfação no trabalho, menor compromisso organizacional e maior intenção de *turnover* quando percebem falta de apoio organizacional, nomeadamente ao nível dos supervisores e chefias diretas, evidenciando a importância não só do nível organizacional como também do nível grupal.

O trabalho de Thompson & Prottas (2005) considera que o apoio das chefias, o apoio dos colegas e a cultura trabalho-família são o nível de apoio informal da organização, e analisa a sua relação com as atitudes e bem-estar do trabalhador. Os fatores mais importantes na redução do conflito trabalho-família foram a percepção do apoio dos colegas e chefias diretas e a percepção de que não há consequências negativas pela utilização das práticas e benefícios.

Num estudo que procura compreender que fatores moldam as diferentes atitudes dos gestores face à utilização de medidas de conciliação com base numa perspetiva de escolha racional, Dulk & Ruijter (2008) preconizam que as chefias enfrentam um dilema quando confrontadas com pedidos de utilização de licenças ou formas de trabalho flexível: gerir os custos associados à rutura da organização do trabalho (argumentos de disrupção), ou gerir os custos associados aos conflitos trabalho-família que acabam por interferir no desempenho do trabalhador, cujo contributo é essencial para o desempenho do departamento (argumentos de dependência). Os resultados indicam que os gestores estão essencialmente interessados no desempenho do departamento e que as práticas de conciliação trabalho-vida-família são frequentemente vistas como disruptivas, no entanto, face a licenças de curta duração os argumentos de dependência prevalecem e as chefias tendem a corresponder mais às necessidades dos trabalhadores.

Numa síntese conclusiva deste capítulo, evidencia-se que o aumento da taxa de participação feminina no mercado de trabalho e as novas dinâmicas de organização da vida familiar aumentam a probabilidade de qualquer trabalhador ter que dividir o seu tempo entre os compromissos profissionais e as responsabilidades familiares, ficando sujeito às pressões decorrentes da relação entre o domínio do trabalho e da família.

A tradicional divisão do trabalho faz recair nas mulheres uma carga de trabalho total superior à dos homens, com conseqüente diferenciação de oportunidades, pelo que as práticas de conciliação afetam principalmente as mulheres. Numa perspectiva de desenvolvimento sustentado, impõe-se criar condições que permitam reduzir as assimetrias de género entre homens e mulheres, incentivando a participação na vida familiar a uns, e permitindo iguais condições no domínio profissional a outros.

Os programas de conciliação trabalho-família surgem assim como ferramenta de facilitação do equilíbrio entre estas duas esferas de ação e como impulsionadores da igualdade de género, podendo traduzir-se em licenças e ausências para assistência à família, formas flexíveis de organização do trabalho e estruturas de apoio à família.

Surge assim um novo campo de ação no domínio da gestão das pessoas, numa perspectiva de gestão estratégica de recursos humanos, que procura a maximização dos ativos humanos no alcance dos objetivos organizacionais, remetendo para lógicas de gestão de elevado comprometimento e desempenho, assentes em modelos de práticas mais avançadas de GRH.

Diversos estudos comprovam que a adoção de práticas de conciliação trabalho-família, conjugada com uma cultura organizacional de apoio, traz benefícios para os trabalhadores e para as organizações. Para os trabalhadores contribui para a redução do conflito trabalho-família, diminuição dos níveis de *stress*, aumento da satisfação e da motivação no trabalho; para as organizações permite reduzir o absentismo, o *turnover* e aumentar a produtividade, podendo ainda promover a imagem da empresa e funcionar como ferramenta de atração e retenção.

Daqui se constroi a problemática que surge no capítulo seguinte.

Capítulo 2 – Enquadramento Metodológico

2.

Uma vez produzido o campo teórico referente à problemática em estudo, que foi feito no capítulo anterior, é crucial fundamentar as opções metodológicas tomadas para esta pesquisa que permitirão alicerçar a teoria com os dados reais. Ao longo deste capítulo iremos apresentar os objetivos de estudo, definir a metodologia de investigação, descrever as técnicas e instrumentos de recolha de dados, assim como a técnica de tratamento de dados, revisitando as questões de investigação.

2.1. Pergunta de Partida e Objetivos do Estudo

Quanto à pergunta de partida, Stake (2011:89) refere que “a questão da pesquisa revela (...) o que você vai fazer e, no fim, o que você fez”, funcionando assim como orientadora e delimitadora das opções a tomar. A formulação desta questão procurou cumprir os critérios de clareza, exequibilidade e pertinência, referidos por alguns autores (Gil, 1989; Quivy & Campenhoudt, 1998).

Assim, para servir de fio condutor à investigação foram formuladas duas questões: Como é que as organizações percecionam as práticas de conciliação?; Porque é que as organizações implementam práticas de conciliação?

Estas perguntas remetem-nos para duas problemáticas, antecipadamente enunciadas, a problemática da conciliação e a da gestão de recursos humanos, que nos levam à formulação do objetivo geral para este estudo: Analisar os sistemas de práticas de GRH das empresas que têm práticas de conciliação trabalho-família.

Para orientar não só a conceção do estudo como também o plano de pesquisa e recolha de dados, e com base nos contributos teóricos decorrentes da revisão da literatura sobre a temática, tal como sugerido por Flick (2005) e Yin (2010), foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) Caracterizar as empresas com práticas de conciliação; (2) Caracterizar as práticas de GRH das empresas; (3) Caracterizar as práticas de conciliação trabalho-família adotadas pelas organizações; (4) Analisar a perceção dos gestores sobre as práticas de conciliação.

Segundo Lakatos e Marconi (1995:14), na busca pela construção de conhecimento científico, por via da investigação em ciências sociais, o primeiro passo será diferenciá-lo de outros tipos de conhecimento, nomeadamente do conhecimento popular (ou senso comum), distinguindo-se deste essencialmente no que se refere ao seu contexto metodológico, “a forma, o modo ou o método e os instrumentos do conhecer”.

Tambem Quivy & Campenhoudt (1998) defendem que a nossa bagagem teórica, essencialmente ilusões e preconceitos, contém numerosas armadilhas, pelo que a rutura com o

senso comum, assente num sistema conceptual organizado, constitui o primeiro dos três atos do procedimento científico. Fazem parte desde ato, as etapas da formulação da pergunta de partida, da exploração (por via de leituras e entrevistas exploratórias) e da identificação da problemática.

O pressuposto de que “o ponto de partida do investigador é o conhecimento teórico obtido a partir da literatura ou por resultados empíricos anteriores” (Flick, 2005:42), é corroborado por diversos autores (Freixo, 2010; Guerra, 2006; Hill & Hill, 1998).

O interesse pelo tema da conciliação entre a vida profissional e familiar surge, por um lado, pela constatação da crescente importância que as políticas de conciliação têm assumido em Portugal, quer pelas recomendações da União Europeia e da atuação de alguns órgãos, de que são exemplo a CITE¹⁹ e a CIG²⁰, quer pelo investimento das empresas em políticas de responsabilidade social interna, em geral, e medidas de conciliação, em particular, por outro lado, por motivos pessoais, enquanto mãe e trabalhadora por conta de outrem num mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo.

A escolha do tema procurou ter presentes os princípios defendidos por Hill & Hill (1998) de adequabilidade ao âmbito em que se realiza, ser realístico e exequível quanto aos recursos disponíveis e o investigador ter particular interesse pelo mesmo.

Os diversos trabalhos publicados sobre a relação entre a esfera do trabalho e a esfera pessoal-familiar, em Portugal, debruçam-se essencialmente sobre a caracterização das medidas promotoras de equilíbrio adotadas pelas organizações e/ou sobre o estudo do impacto que a adoção dessas medidas tem, quer seja ao nível organizacional ou ao nível individual, como nos dá conta o trabalho de Andrade e Matias (2014) ou a publicação de Chambel e Ribeiro (2014). Apesar de ser um área de estudo interdisciplinar, existem poucos trabalhos que foquem a investigação nas razões subjacentes à implementação de políticas de conciliação pelas empresas, abrindo aqui espaço para a presente investigação, perspetivando oferecer um contributo à função GRH ao alinhar a sua ação com as estratégias organizacionais.

2.2. Opções Metodológicas da Investigação

Enunciadas as perguntas de partida e definidos os objetivos que orientam a pesquisa, importa delinear a metodologia que permitirá alcançá-los.

Para Gil (1989:27) o método científico de investigação é “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. No entanto, o método de investigação comporta não só a metodologia utilizada para estudar o fenómeno (estratégia para

¹⁹ CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

²⁰ CIG - Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

atingir o objetivo fixado), como também a visão e crenças do investigador que determinam a perspectiva segundo a qual é colocada a questão de investigação (Fortin, 2009).

Segue-se uma abordagem metodológica qualitativa, tendo em consideração as questões que alicerçam o estudo que se pretende realizar, já enunciadas no ponto anterior, onde os pronomes interrogativos subjacentes são “como?” e “porquê?”, colocando o foco da investigação na descrição e compreensão de tendências do fenómeno em estudo, assentes nas percepções dos atores do objeto de estudo e em função de um determinado contexto.

A metodologia qualitativa tem como principal objetivo descrever e definir fenómenos sociais ainda mal elucidados. Caracteriza-se por fazer sobressair o sentido ou o significado do fenómeno, serve para compreender o sentido da realidade social onde decorre a ação, e recorre ao raciocínio indutivo (do particular para o geral) com a finalidade de alcançar uma compreensão alargada do fenómeno. “O investigador observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tais como se apresentam, mas não mede nem controla” (Fortin, 2009:20).

Sintetizando as características dos estudo qualitativo apresentadas por Stake (2011), podemos salientar que é: (1) interpretativo, ao fixar-se na interpretação dos significados; (2) experimental, porque é empírico e direcionado ao campo; (3) situacional, por estar direcionado a contextos únicos; (4) personalístico, na procura da compreensão das percepções individuais.

Quanto aos objetivos da pesquisa, Gil (1989) agrupa as diversas pesquisas em três níveis: exploratórias, descritivas e explicativas. Guerra (2006) complementa, defendendo que as pesquisas exploratórias e descritivas são as mais adequadas aos estudos “compreensivos”.

O estudo assume-se como pesquisa exploratória, visto que embora se constate um crescente interesse teórico sobre a problemática que se pretende estudar, a temática é relativamente recente, apresentando um campo teórico pouco estabilizado. Acresce ainda que o tema da conciliação entre trabalho e família abarca um campo alargado de diferentes pressupostos que importa contextualizar e interpretar, como as desigualdades de género, as transformações da sociedade com relevo para a crescente feminização da população ativa, os direitos e princípios consagradas na lei, as recomendações da União Europeia, e ainda os modelos ou políticas de GRH das empresas.

Gil (1989:44) evidencia que as pesquisas exploratórias “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias” que sustentem a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores, que pretendem proporcionar uma visão geral sobre determinado fato, e que se recorre a este tipo de pesquisa “especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas” (1989:45).

Ainda de acordo com Gil (1989), este tipo de pesquisa permite diversas metodologias, nomeadamente estudos de caso. Também Fortin (2009) e Freixo (2010) referem que os estudos

de caso enquadram-se em diversos paradigmas metodológicos, nomeadamente o interpretativo ou qualitativo, segundo o objetivo do estudo.

Nesta investigação recorre-se à metodologia de estudo de caso, que possibilita a contextualização das práticas de gestão face à GRH, através da análise do fenómeno no seu contexto e da descrição ampla do mesmo, mais concretamente ao estudo multi-caso, que permite prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes pelas razões previsíveis teoricamente (Yin, 2010).

Na perspetiva de Schramm (1971, *cit in* Yin, 2010:38) um estudo de caso caracteriza-se por “tentar iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado”. Já Fortin (2009:241) enuncia que o estudo de caso “consiste no exame detalhado e completo de um fenómeno ligado a uma entidade social”, que pode ser um individuo, grupo, família, comunidade ou organização.

Freixo (2010:110) refere que os estudos de caso podem “contribuir para aumentar o entendimento de fenómenos sociais complexos” e assinala que produzem sempre um conhecimento que parte do particular para o geral.

De acordo com Yin (2010) os estudos de caso justificam-se quando: (1) se pretender responder a “como” ou “por que”; (2) o investigador tem pouco controle sobre o fenómeno; (3) se tenta explicar alguma circunstância presente, em contexto real; (4) as questões exigirem uma descrição ampla e profunda de um fenómeno social.

Ainda de acordo com este autor, os projetos de pesquisa dos estudos de caso devem incluir um conjunto de etapas que orientarão o investigador no processo de recolha, análise e interpretação das observações: (1) as questões do estudo, que deverão responder a “quem”, “o quê”, “onde”, “como” e “porquê”; (2) as proposições do estudo, que incide na definição da essência do mesmo; (3) a(s) unidade(s) de análise, ou definição do caso, em que os indivíduos, organizações ou eventos são unidades primárias, cuja informação relevante importa identificar e recolher, de acordo com as proposições; (4) as lógicas e os critérios de interpretação das constatações.

Percorridas estas etapas no âmbito do presente estudo, identificam-se aqui as linhas orientadoras desta investigação, que serão desenvolvidas nos pontos seguintes. Relativamente às questões do estudo, pretende-se estudar empresas portuguesas que já tenham implementadas práticas de conciliação entre a vida profissional e familiar. Quanto à essência do estudo, o foco centra-se nas dimensões que as empresas mais valorizam quando implementam práticas de conciliação. As empresas serão a unidade primária da análise, e a pesquisa incide nas práticas de GRH, em particular as práticas de conciliação. A interpretação das constatações, de que resultará a análise de dados, tem como base o cruzamento da informação, tendo-se definido um conjunto de dimensões de análise que orientam a compreensão das estratégias de implementação das referidas práticas e as lógicas de GRH que as orientam.

Para refutar as críticas apontadas à metodologia de estudo de caso ao nível do rigor científico, recorre-se à triangulação de fontes de evidência, tal como sugerido por alguns autores (Fortin, 2009; Yin, 2010), confrontando os dados dos documentos das empresas com a informação das entrevistas. Yin (2010) realça que embora o estudo de caso não permita generalizações para um universo, ajuda ao surgimento de novas teorias ou contribui para a formulação de novas hipóteses em trabalhos futuros.

2.3. Seleção da Amostra e Procedimentos

A presente investigação incide sobre empresas portuguesas que já tenham implementado práticas de conciliação entre a vida profissional e familiar nas suas políticas de gestão RH, permitindo-nos assim estudar as razões subjacentes à adoção destas práticas. Por forma a cumprir este requisito foram consideradas elegíveis as empresas que, de alguma forma, foram premiadas ou publicamente reconhecidas por práticas exemplares de gestão de pessoas, em geral, e práticas de igualdade de género e conciliação, em particular, de que são exemplo os prémios já referidos no ponto 1.3.

Na impossibilidade de estudar o universo de empresas que reúnem esta condição foi selecionada uma amostra por conveniência (Hill & Hill, 1998), que procurou assegurar o princípio da diversificação, tal como sugerido por Guerra (2006) no que diz respeito ao setor e área de atividade das empresas, dimensão, percentagem de homens e mulheres, localização geográfica e origem do prémio ou reconhecimento. A seleção da amostra teve ainda presente critérios de exequibilidade da investigação, devendo as empresas ter alguma proximidade ao distrito de Setúbal.

Os primeiros contactos com as empresas foram feitos na primeira semana de Junho e prolongaram-se até à última semana de Julho. Inicialmente foram contactadas nove empresas, através de e-mail dirigido aos respetivos diretores de RH com uma breve apresentação do estudo e pedido de participação, tendo respondido apenas uma empresa. Posteriormente foram feitos novos contactos com as empresas inicialmente selecionadas, por e-mail e/ou telefone, e contactadas mais três empresas, de que resultou a resposta positiva de outras três empresas. As restantes continuaram sem responder.

Assim, a amostra rege-se por critérios de conveniência e disponibilidade das empresas para participar.

Por razões de confidencialidade e anonimato, exigidos por algumas das empresas que participaram no estudo, as designações das organizações foram omitidas e serão identificadas como P1, P2, P3 e P4.

Para apoiar a concretização deste trabalho empírico foram definidas categorias temáticas e dimensões de análise, consideradas relevantes no quadro teórico desta investigação, que foram sendo redefinidas no decorrer da análise dos dados, e que se apresentam no quadro 3.

Quadro 3 - Categorias Temáticas e Dimensões de Análise

Categorias Temáticas	Dimensões de Análise
1. Caracterização da empresa	1.1. Setor
	1.2. Atividade
	1.3. Dimensão
	1.4. Estrutura Organizacional
	1.5. Missão e valores
	1.6. Caracterização dos recursos humanos
2. Função Recursos Humanos	2.1. Posicionamento da GRH na estrutura
	2.2. Composição do departamento
	2.3. Funções atribuídas
3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	3.1. Recrutamento e seleção
	3.2. Formação
	3.3. Avaliação de desempenho
	3.4. Remuneração
	3.5. Gestão de carreiras
4. Perceção de desigualdades de género	4.1. Recrutamento e seleção
	4.2. Remuneração
	4.3. Avaliação de desempenho
	4.4. Carreira
	4.5. Segregação
5. Política de conciliação trabalho/família	5.1. Identificação das práticas
	5.2. Opções de implementação das práticas
	5.3. Razões para adoção das praticas
	5.4. Utilização das práticas e perceção de resultados
	5.5. Cultura organizacional trabalho - família
	5.6. Influência do contexto na adoção de práticas de conciliação

Fonte: Elaboração própria

2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

A escolha de um método de recolha de dados depende “dos objetivos da investigação, do modelo de análise e das características do campo de análise” (Quivy & Campenhoudt, 1998:186).

No âmbito da metodologia de estudo de caso, Yin (2010:124) enumera seis possíveis fontes de evidência: “documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos” e reforça a importância do uso de múltiplas fontes sugerindo o recurso a duas ou mais fontes. Para Freixo (2010), a base dos estudos de caso é essencialmente o trabalho de campo ou a análise documental, e as técnicas de recolha de dados mais usadas neste procedimento metodológico são a entrevista, a observação, a análise documental e o questionário.

Tendo em conta a natureza qualitativa do estudo que se pretende levar a cabo com recurso à metodologia de estudo de caso, a recolha de dados será feita através de análise de documentos

preexistentes nas empresas para dar resposta, essencialmente, às questões da caracterização das empresas objeto de estudo e das suas estratégias na gestão de pessoas, e através de entrevistas na identificação das perceções dos gestores sobre as práticas de conciliação adotadas. Tal como já referido, procurar-se-á relacionar os diferentes dados provenientes de fontes distintas, através da triangulação de instrumentos e fontes.

No que concerne à análise documental, Quivy & Campenhoudt (1998) referem que do ponto de vista da fonte podem ser documentos manuscritos, impressos ou audiovisuais, nomeadamente leis, estatutos, regulamentos, atas, publicações, memórias e correspondências. Consideram um método adequado na análise de: (1) fenómenos macrossociais, demográficos e socio-económico; (2) mudanças e fenómenos sociais onde os testemunhos diretos sejam insuficientes; (3) estudo das ideologias, sistema de valores e cultura. Como principal vantagem evidencia-se a economia de tempo e de dinheiro, enquanto que a dificuldade de acesso aos documentos ou impossibilidade de divulgar informações podem ser as grandes limitações desta técnica.

Assim, os documentos publicados nas páginas eletrónicas das empresas, que permitem ultrapassar eventuais questões de confidencialidade por terem um carácter público e de fácil acesso, constituem as fontes secundárias deste trabalho. Apesar de terem sido solicitados outros documentos complementares, nomeadamente os relatórios únicos, todas as empresas alegaram que apenas poderiam facultar acesso à informação que estivesse publicada *on line*, o que em alguns casos revelou ser insuficiente para uma análise mais pormenorizada. Para além dos *websites* das empresas foram analisados os seguintes documentos:

- Empresa P1 - Brochuras da empresa, relatório anual 2014, relatórios de sustentabilidade 2012 e 2013 (o de 2014 não está publicado), entrevista da DRH da empresa, concedida a um programa sobre capital humano em 2013 disponível *on line* e acordo coletivo de trabalho;
- Empresa P2 - Website do grupo, brochuras do grupo, relatório e contas 2014, relatório de responsabilidade corporativa 2014, código de conduta do grupo e contrato coletivo de trabalho;
- Empresa P3 - Documentação facultada na entrevista, relatório do governo societário 2013, relatório de sustentabilidade 2013, relatório de gestão e contas 2013 e código de ética e conduta (não estão disponíveis os documentos de 2014);
- Empresa P4 - Relatório e contas 2014, instrumentos de gestão previsional 2014 e 2015 e acordo de empresa.

Os documentos analisados não serão referenciados na bibliografia para salvaguardar o anonimato das empresas participantes.

Relativamente ao inquérito por entrevista, é definido por Gil (1989:113) como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessem à investigação”.

As principais vantagens apontadas a esta técnica incidem no grau de profundidade dos elementos recolhidos que permite obter informações sobre temas complexos e captar emoções, na flexibilidade e liberdade do instrumento de recolha da dados que possibilita recolher respostas detalhadas e registar os quadros de referencia dos interlocutores, e elevada taxa de resposta (Fortin, 2009; Quivy & Campenhoudt, 1998).

As limitações desta técnica residem no tempo requerido e nos custos elevados, na dificuldade que a codificação e análise dos dados pode exigir, algum grau de formação exigido ao entrevistador e na influência que entrevistador e entrevistado possam exercer um sobre o outro (Fortin, 2009; Quivy & Campenhoudt, 1998).

Por regra, as entrevistas são classificadas quanto ao seu grau de estruturação, em que as mais estruturadas exigem uma maior diretividade do entrevistador em oposição a uma menor liberdade de resposta do entrevistado e seguem um guião predefinido.

As entrevistas a realizar no âmbito desta pesquisa são do tipo semi-diretivo, por forma a dar maior liberdade aos entrevistados e permitir obter informação adicional sobre o tema abordado.

A entrevista semi-diretiva é particularmente utilizada para aprofundar um determinado saber ou para compreender a significação de um acontecimento ou fenómeno (Fortin, 2009; Ghiglione & Matalon, 1993), pressupõe um meio termo entre um conhecimento prévio do objeto de estudo por parte do investigador e uma ausência de conhecimento (Ghiglione & Matalon, 1993) e verifica-se uma maior frequência de perguntas abertas, que podem ser gerais ou acompanhadas de subquestões, pelo que o entrevistado é livre de responder como queira (Fortin, 2009).

Foi elaborado um guião de entrevista (apêndice 1), que obriga a estruturar os intervenientes, mas a abordagem dos temas não seguiu uma ordem pré-estabelecida, procurando-se seguir o fluxo do discurso dos entrevistados. As questões incidiram nas temáticas das lógicas de GRH e nas políticas e práticas implementadas pelas empresas como facilitadoras do equilíbrio entre o trabalho e a família, e foram formuladas tendo por base a revisão da literatura sobre o tema.

O interlocutor privilegiado para a exploração dos temas da investigação foi o responsável da função Recursos Humanos de cada empresa, a quem foi dirigido o pedido de participação no estudo, no entanto no caso das empresas P1 e P2 os interlocutores foram dois elementos das respetivas direções de RH, a quem as entrevistas foram aplicadas.

Realizaram-se quatro entrevistas que decorreram entre Julho e Agosto de 2014. Por impossibilidade de agenda a entrevista da empresa P4 não pode ser presencial, tendo sido respondida por escrito. As restantes foram presenciais, decorreram nas sedes das empresas envolvidas no estudo e foram gravadas, tendo a mais curta a duração de uma hora e a mais longa a duração de uma hora e vinte minutos.

Para garantir o anonimato dos entrevistados os seus nomes foram omitidos e serão identificados como E1, E2, E3 e E4, correspondendo aos interlocutores das empresas P1, P2, P3 e P4, respetivamente.

De referir ainda que a preparação e condução da entrevista exigiram cuidados variados, desde o nível da construção/formulação da pergunta – em matéria de códigos linguísticos, escolha do vocabulário, construção da frase, clareza e simplificação – passando pelo estabelecimento do contacto inicial, criação de empatia, estímulo ao desenvolvimento do discurso através de escuta ativa ou do efeito de espelho, até ao registo da linguagem não verbal, que será igualmente tida em conta ao longo da análise.

2.5. Técnicas de Tratamento de Dados

Guerra (2006) sugere que a escolha da técnica de tratamento e análise do material recolhido deve depender dos objetivos e do tipo da pesquisa, bem como das escolhas paradigmáticas do investigador.

Segundo Vala (1986), uma das técnicas mais comuns na investigação empírica realizada pelas ciências sociais é a análise de conteúdo, que permite efetuar inferências sobre as mensagens. Fortin (2009:242) acrescenta que nos dados qualitativos, “uma análise de conteúdo permite identificar temas e tendências, que são em seguida classificados em função dos objetivos do estudo”.

A definição de análise de conteúdo formulada por Bardin (1977:42) apresenta-se-nos como a mais abrangente e enquadrada com as opções tomadas no âmbito deste trabalho: “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

A técnica de tratamento de dados a utilizar na pesquisa que se pretende realizar será a análise de conteúdo, do tipo categorial, permitindo o desmembramento do texto em categorias, na medida em que o presente estudo assume um caráter exploratório face ao objetivos do estudo, nomeadamente às razões que levam as empresas a adotarem políticas e práticas de conciliação trabalho-família.

Bardin (1977) considera importante fazer a distinção entre análise documental e análise de conteúdo e salienta que a análise documental trabalha com documentos, recorre principalmente à classificação-indexação e o seu objetivo é a representação resumida da informação para consulta e armazenamento; por sua vez a análise de conteúdo trabalha com mensagens, recorre, entre outras, à análise categorial temática e o seu objetivo é evidenciar indicadores que permitam inferir sobre outra realidade.

Assim, a análise documental procurou retirar a informação com o máximo de pertinência para os temas em análise, tendo sido construída uma grelha para auxiliar a elaboração de resumos dos documentos consultados (apêndice 2).

A análise de conteúdo foi apoiada pelas categorias temáticas e dimensões de análise definidas previamente e já apresentadas no ponto 2.3.

A análise dos dados seguiu um conjunto de procedimentos propostos por Guerra (2006) para cada entrevista: (1) as entrevistas foram transcritas de forma fiel e integral; (2) foi feita uma leitura cuidadosa onde se evidenciaram algumas frases dos textos e foram feitas anotações ao longo do texto, registando por um lado uma pequena síntese do discurso e por outro a relação com o nosso modelo de análise, tendo por vezes resultado na redefinição das dimensões de análise; (3) foram construídas sinopses das entrevistas para permitir identificar de forma sintetizada a mensagem essencial em cada dimensão de análise e permitindo uma comparação longitudinal das entrevistas; (4) foi construída uma tabela de categorização da análise de conteúdo das entrevistas (apêndice 3), onde os discursos são apresentados através de uma análise descritiva que agrega as diferentes lógicas, identificando os entrevistados e a página da transcrição (ex: E2, 5).

Assim, numa análise inicial debruçámo-nos sobre cada participante individualmente, explorando os diferentes temas abordados (análise vertical), e posteriormente analisámos cada um dos temas salientando as diferentes formas em que surgem nos discursos dos entrevistados (análise horizontal) (Ghiglione & Matalon, 1993).

Esta abordagem analítica permite identificar as semelhanças e as diferenças entre os discursos dos participantes sobre os temas dominantes (Breakwell, 2006) num formato empírico sem quantificar a incidência de palavras-chave (Flick, 2005).

Importa ter presente que este trabalho empírico é um estudo qualitativo, exploratório, em que a finalidade não é confirmar ou infirmar hipóteses, mas sim compreender o sentido da realidade social e contribuir para uma compreensão alargada do fenómeno.

Capítulo 3 – Análise dos Dados

3.

Depois de, no capítulo anterior, se ter fundamentado as opções metodológicas tomadas para este trabalho empírico, importa agora analisar os dados recolhidos numa articulação das lógicas e dos sentidos dos sujeitos participantes com o quadro teórico que considerámos relevante mobilizar para sustentar e dar corpo ao presente estudo. Neste capítulo abordam-se as dimensões definidas procurando destacar o que é comum e em que diferem os discursos dos entrevistados.

3.1. Análise dos Casos

Neste ponto começa-se por apresentar a caracterização das empresas participantes neste estudo, considerando o setor, a área de atividade, a dimensão e estrutura organizacional das empresas, que servirá para enquadrar o contexto em que as lógicas de gestão de RH se moldam e as práticas de conciliação emergem.

Analisa-se depois a missão, visão e valores das empresas. A declaração de missão das empresas deve traduzir a sua razão de ser, a sua estratégia e os valores que norteiam a sua atuação. Os valores serão os modelos desejáveis de comportamento e fazem parte da cultura organizacional, estando os valores publicados ao nível dos artefactos, nível mais visível da estrutura sugerida por Schein, e os valores validados pelo meio e partilhados pelos trabalhadores a um nível mais consciente (Câmara *et al*, 2007). Nesta perspetiva, a missão e os valores de uma empresa fornecem-lhe o quadro conceptual que suporta as suas opções e decisões. No âmbito da presente investigação importa analisar estas dimensões na medida em que as empresas que pretendem investir na construção de relações de género igualitárias devem incorporar os princípios da igualdade de género nos seus documentos estratégicos, como a missão e valores, por forma a assumir a sua transversalidade nas suas políticas e planos de ação (CITE, 2008; Perista *et al*, 2008).

Posteriormente faz-se a caracterização dos recursos humanos das empresas, onde procurar-se-á conhecer o número total de trabalhadores e analisar as estruturas etárias, de habilitações literárias, a antiguidade na empresa, a distribuição por categorias e o tipo de vínculos contratuais, incluindo a dimensão do sexo sempre que possível, tal como sugerido por Dickens (1998). Estes indicadores permitirão compreender a valorização do potencial humano e a validação das políticas de recrutamento e seleção das empresas.

Na dimensão da função RH considera-se o posicionamento da gestão de recursos humanos na estrutura, a composição do departamento, a formação de base das pessoas que lhe estão afetas e as funções atribuídas, que permitirão “compreender a forma como a função é conceptualizada na empresa e o seu papel na consecução dos objectivos da empresa” (Marques, 2010:178)

Caracterizam-se depois as práticas de GRH, o seu grau de formalização e os métodos e técnicas utilizados, procurando evidenciar as lógicas subjacentes às políticas de gestão de pessoas.

Por fim procede-se à identificação e caracterização das práticas de conciliação existentes nas empresas que foram objeto deste estudo, recorrendo-se à análise de diversos documentos disponíveis *on line*, por regra no *site* das empresas, assim como à análise das entrevistas.

3.1.1. Caso 1

3.1.1.1. Caracterização da Empresa

A empresa P1 opera na área financeira e exerce atividade de comércio bancário, de comercialização de fundos de investimento e como mediadora de seguros. Pertence ao setor privado, encontra-se cotada em bolsa e o principal acionista é estrangeiro.

Faz parte de um grupo multinacional com presença em 10 mercados internacionais, nasceu em meados do séc. XIX e resulta da fusão de três entidades. Tem cerca de 600 agências no território português e cerca de 5.360 trabalhadores.

A sociedade está organicamente estruturada num Conselho de Administração, que integra uma Comissão Executiva constituída pelo presidente e 9 administradores, todos do sexo masculino.

3.1.1.2. Missão, Visão e Valores

Nos diversos relatórios corporativos a empresa P1 ostenta como missão “Contribuir para o progresso das pessoas e empresas”, visando gerar emprego e prosperidade nas regiões onde atua.

Tem como visão “Ser o melhor Banco comercial, ganhando a confiança e a fidelidade dos nossos colaboradores, clientes, acionistas e da sociedade.”, sobressaindo daqui a importância que dá à relação com seus públicos, não só clientes e acionistas, mas também colaboradores, considerados uma ferramenta chave na satisfação das necessidades dos clientes.

Os valores da empresa, alterados recentemente, apresentam-se em três palavras, “Simples, Próximo e Justo”, que, de acordo com a presidente do grupo, refletem o que os colaboradores e clientes dizem que esperam da empresa, reforçando a importância dada aos seus intervenientes mais diretos, já referenciada na visão.

Ao nível de prémios e reconhecimentos em matéria de boas práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente no âmbito de políticas de igualdade de género e conciliação trabalho-família, ao longo dos últimos anos a empresa recebeu a distinção de Empresa Mais Familiarmente

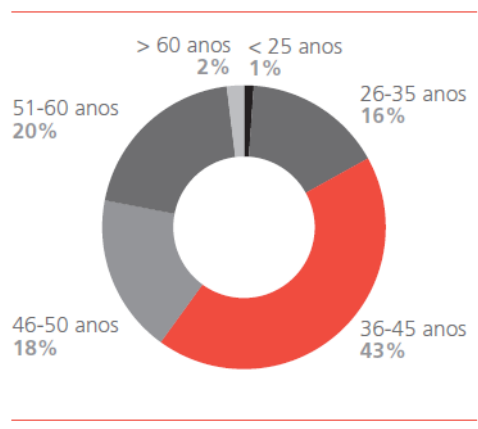
Responsável, o Prémio Igualdade é Qualidade e assinou o Acordo de Adesão ao Fórum Empresas para a Igualdade de Género.

3.1.1.3. Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa

A empresa P1 tem cerca de 600 agências no território português e cerca de 5.360 trabalhadores, 55% do sexo masculino e 45% do sexo feminino.

Quanto à distribuição por faixa etária, a classe modal situa-se no entre os 36 e os 45 anos, sendo o escalão entre os 51 e os 60 anos o que apresenta o 2º valor mais alto, 20%. A média de idades é de 44 anos. Não foi possível obter esta informação por sexo.

Figura 1 – Trabalhadores da Empresa P1, por Faixa Etária (%)



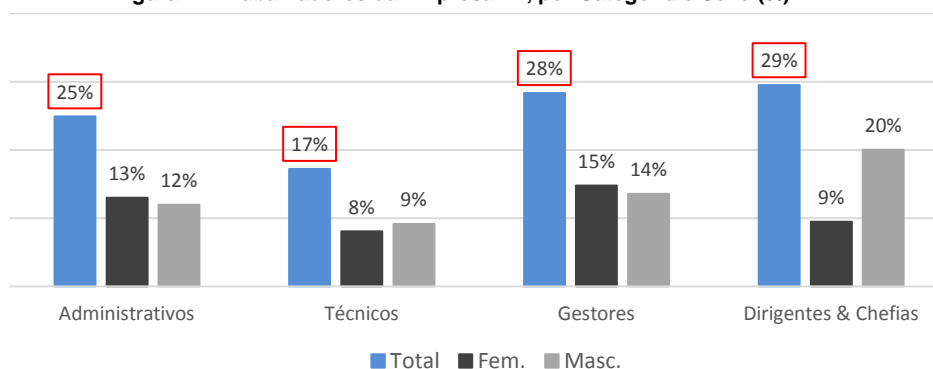
Fonte: Relatório de Sustentabilidade de 2013 da Empresa P1

Relativamente à antiguidade na empresa, a maioria dos trabalhadores está na empresa há mais de 10 anos (73,5%), 18,7% estão há entre 6 e 10 anos e 7,8% estão na empresa há menos de 6 anos.

Quanto ao nível da escolaridade, 44,8% dos trabalhadores têm habilitações superiores. Não foi possível ter acesso aos dados da distribuição de homens e mulheres por níveis de qualificação.

A distribuição por categoria apresenta-se uniforme, sendo a categoria “técnicos” a que tem menor expressão concentrando 17% dos trabalhadores. A mesma distribuição, por sexo, é muito equilibrada, excepto na categoria “Dirigentes e Chefias” onde estão apenas 9% das mulheres contra 20% dos homens (num total de 1643 Dirigentes e Chefias 528 são mulheres, equivalendo a 32%), que evidencia a existência de segregação vertical.

Figura 2 – Trabalhadores da Empresa P1, por Categoria e Sexo (%)



Fonte: Adaptado, Relatório de Sustentabilidade de 2013 da Empresa P1

No que às relações de trabalho diz respeito, 99% dos trabalhadores da empresa P1 têm contrato permanente e 96% estão abrangidos por acordos de contratação coletiva.

3.1.1.4. Função Recursos Humanos

A função recursos humanos está afeta a um órgão de linha, designada Direção de RH, e reporta a um administrador executivo. O cargo de direção de RH é desempenhado por uma mulher, com formação de base na área da Psicologia e especialização na área de RH, em funções na empresa há mais de 10 anos. É responsável pela criação, implementação e gestão de Programas de Conciliação entre Vida Profissional e Familiar, entre muitos outros.

A direção divide-se nas áreas de Gestão Administrativa, Gestão Técnica de RH, Formação e Desenvolvimento, e Gestão Orçamental, e as funções daqui decorrentes estão distribuídas por cerca de 40 pessoas, na grande maioria com habilitações superiores, embora menos na área da gestão administrativa, e com formação em áreas diversas.

A área de Gestão Técnica foi definida pelo nosso entrevistado como sendo a área que implementa e gere as práticas de RH no terreno:

“(...) gestão técnica – onde estão os gestores de recursos humanos. (...) andam a maior parte do tempo na rua, junto das equipas, e são diretores de recursos humanos..., com carteiras de clientes, que são pessoas. E implementam todas as medidas corporativas, ou de RH, aquelas que nascem daqui... [nível superior da estrutura]. (...) Divididos por áreas de negócio e serviços centrais. (...) E fazem toda a aplicação das políticas corporativas, de desenvolvimento, de recrutamento, das reformas, de identificação de necessidades de desenvolvimento” (E1, 4)

O relatório anual 2014 refere que as principais linhas da área de Recursos Humanos assentam no desenvolvimento, pautado pela participação, colaboração, cooperação e trabalho em equipa, no alinhamento corporativo das práticas e políticas a implementar, na proximidade às áreas de negócio e no apoio direto à concretização dos objetivos estratégicos estabelecidos.

Evidencia-se aqui um enfoque na gestão estratégica de RH, tanto numa perspetiva horizontal – coerência e integração das políticas funcionais de RH – como numa perspetiva vertical – coerência e integração das políticas de RH com as políticas e estratégias de nível corporativo. Também o discurso do nosso entrevistado nos dá conta desta subordinação:

“(...) passamos a... a ter os objetivos na mesa, (...) a saber que há políticas corporativas, aquilo que fazemos já não pode ser só nosso, tem que depois ser partilhado, tem que ser enquadrado dentro de culturas, de comunicações, me... metodologias de comunicação, de cor, o próprio pantone, (...) É tudo muito rigoroso, muito pensado, muito estruturado (...)” (E1, 7)

3.1.1.5. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O relatório de sustentabilidade de 2013 da empresa P1 destaca que “Os colaboradores são um dos principais activos do Banco”, dando ênfase à capacidade de atração e de retenção da empresa. O relatório anual 2014 identifica como desafio o objetivo de ser o melhor lugar para trabalhar.

Ao nível das práticas de gestão de recursos humanos a empresa P1 tem práticas formalizadas de Recrutamento e Seleção, Acolhimento, Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras, Remuneração e Desligamentos.

A empresa evidencia uma forte aposta na captação, desenvolvimento e retenção de talentos, sendo disso exemplo os estágios e o programa *Top Trainees*, onde as fontes privilegiadas de recrutamento são as universidades.

“...deste programa de Top Trainees, hããã... X por cento vão ter que ficar connosco, no final. Então vou ter que: encontrar boas pessoas, boas escolas, com bom perfil..., vou ter que criar um bom plano de formação, de desenvolvimento, vou ter que os manter..., se não eles fogem..., perco o objetivo (encolhe os ombros e sorri)..., e no final eles têm que ficar no banco. Com alguns deles. Os melhores.” (E1, 3)

Para além das qualificações de nível superior, a empresa dá especial atenção às competências comportamentais e à capacidade de comprometimento dos candidatos.

“Os candidato têm de ter competências no domínio do quero, sei e posso. Valorizamos pessoas com atitude e integridade... motivação para aprender, ambição, humildade ... e saber trabalhar em equipa. E flexibilidade também.” (E1, 14)

Em 2013 foram realizadas, em média, 57h de formação por colaborador, 46% na modalidade de *e-learning*, em áreas temáticas como “Competências Comerciais e Produtos”, “Jurídica e Normativa” e “Compromisso e Valores Corporativos”. As ações de formação que não são de carácter obrigatório são disponibilizadas em formato de oferta aberta, por segmento e os trabalhadores aderem voluntariamente. As ações de formação ocorrem em horário laboral.

Inseridas na política de Mobilidade e Carreiras, em 2013 ocorreram 953 movimentações / promoções, não tendo sido possível a sua especificação quer em termos funcionais quer em

termos de distribuição por sexo. A empresa aposta ainda na mobilidade funcional, não só de forma voluntária como imperativa, como é o caso do programa *Move In* que identifica trabalhadores com elevado desempenho, “as excelentes pessoas”, e obriga-os a mudar de área. Esta política de mobilidade é considerada promotora de desenvolvimento pessoal e profissional.

A avaliação de desempenho é anual, por competências e por objetivos e abrange todos os trabalhadores. A política de remunerações, com uma forte componente variável, assenta nos resultados da avaliação de desempenho.

De acordo com a documentação consultada, a atribuição de 338 novos níveis salariais, 157 *up grades* funcionais e o facto de 98% dos trabalhadores terem recebido em 2014 remuneração variável, ilustram a importância dada ao reconhecimento do mérito e do contributo individual dos trabalhadores para a concretização dos objetivos. Estes dados não estão disponíveis por sexo.

Esta cultura meritocrática, altamente focada na concretização de objetivos e obtenção de resultados é igualmente corroborada na análise da entrevista.

“(..). Portanto, quando se falava à bocadinha em cultura de meritocracia, ela assenta na objetividade. (...) o que não se mede, não existe. O que não se conseguir pôr dentro deste modelo, deste modelo de... «qual é o contributo para... para isto?», não existe.” (E1, 3)

3.1.1.6. Práticas de Conciliação Trabalho-Família Implementadas

A empresa P1, distinguida com o prémio Empresa Mais Familiarmente Responsável, tem uma forte componente na área da responsabilidade social (RS), em geral, e da responsabilidade social interna (RSI), em particular. A RS tem uma dimensão corporativa sendo os principais eixos o apoio ao ensino, promoção do conhecimento, mérito e empreendedorismo, especialmente no Ensino Superior através dos acordos de colaboração que mantém com as Universidades e Politécnicos portugueses. A empresa faz parte do índice bolsista *Dow Jones* de Sustentabilidade (DJSI)²¹, sendo por isso classificada em 3 dimensões: económica, ambiental e social.

A nível interno a empresa P1 dá destaque a um conjunto de medidas de apoio ao colaborador e família em áreas como a educação, transportes, desporto, apoio à deficiência, saúde e bem-estar, que visam minorar o efeito da crise no atual contexto económico e social desfavorável, e que contribuem para a manutenção da certificação como Empresa Familiarmente Responsável (EFR).

Na empresa P1 as medidas de flexibilização ainda não estão formalizadas mas estão a ser lançadas. As sugestões de melhoria deixadas pelos trabalhadores da empresa P1 no inquérito ao clima 2013, em matéria de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, dão conta da necessidade

²¹ *Dow Jones Sustainability Index* – (DJSI). É um indicador da performance financeira de empresas líderes em sustentabilidade, indexado à bolsa de Nova Iorque.

de medidas deste âmbito, a saber: (1) flexibilidade de horário; (2) permitir trabalhar a partir de casa; (3) protocolos com instituições /serviços (infantários e escolas) fora de Lisboa e Porto.

As práticas implementadas, evidenciadas pela empresa como sendo promotoras da conciliação trabalho-família, enquadram-se maioritariamente em áreas de educação, saúde e apoios pecuniários, e foram sintetizadas no quadro 5 apresentado no ponto 3.1.5.

Algumas destas práticas foram igualmente mencionadas pelo entrevistado.

“Fazemos ações de formação para eles [filhos], temo-los cá durante as férias de verão, as férias de natal,... hããã... reconhecemos o mérito dos melhores alunos, no ensino secundário, no ensino superior, pagamos propinas (...) participação de propinas nos passes sociais, a tarde... tirar a tarde no dia de anos dos filhos, ok? Hããã (pausa). Tanta coisa...” (E1, 8)

3.1.2. Caso 2

3.1.2.1. Caracterização da Empresa

A empresa P2 ocupa uma posição de liderança na área de Distribuição Alimentar em Portugal, do mercado a retalho e pertence a um grupo internacional português que atua no ramo alimentar nos sectores da Distribuição, da Indústria e dos Serviços. Em Portugal o grupo detém várias marcas (empresas) e está presente em mais dois países. Pertence ao setor privado e encontra-se cotada em bolsa.

A empresa foi constituída em 1980, mas a primeira loja do grupo remonta a finais do séc. XVIII. Tem cerca de 380 lojas espalhadas por mais de 270 localidades em Portugal Continental e na Madeira, e cerca de 26.000 trabalhadores. O grupo tem cerca de 28.441 trabalhadores em Portugal e 86.560 no mundo.

A estrutura de gestão do grupo é liderada pelo Conselho de Administração, composto pelo seu Presidente e Administrador-Delegado e 10 Administradores, 9 do sexo masculino e 1 do sexo feminino. A Direção Executiva dá apoio ao Administrador-Delegado na gestão corrente dos negócios da Sociedade e é constituída pelo Presidente (atual Presidente do Conselho de Administração) e por 6 administradores, 4 do sexo masculino e 2 do sexo feminino.

3.1.2.2. Missão, Visão e Valores

O *site* da empresa P2 divulga como missão “Ser a melhor cadeia de supermercados a operar perecíveis em Portugal. Fornecer ao consumidor português uma solução alimentar de qualidade a preços competitivos. Cultivar uma relação de confiança e duradoura com os seus clientes.”

A empresa não exhibe a sua visão nem valores partilhados, no entanto o *site* do grupo faz referência ao espírito empreendedor e à orientação para o crescimento que estão na sua essência. Quanto à cultura, apresenta como principais características “a ambição e a capacidade para resistir às dificuldades”, “o espírito de união e o forte sentido de equipa” e “o espírito de união e o forte sentido de equipa”.

Os valores do grupo são o trabalho, a disciplina, o rigor e a competência, filosofia de responsabilidade, valorização do conhecimento e a transparência.

O código de conduta do grupo apresenta uma clara alusão à defesa de práticas de GRH não discriminatórias e de igualdade de oportunidades: “Estamos empenhados em garantir aos colaboradores uma remuneração justa e uma evolução pessoal e profissional baseada no mérito, nas qualificações e na igualdade de oportunidades, independentemente da sua ascendência, sexo, orientação sexual, religião, idade, estado civil, situação familiar, nacionalidade, origem étnica, deficiência, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical.”

Relativamente a reconhecimentos em matéria de boas práticas de gestão de recursos humanos, a empresa foi distinguida com o prémio Empresa Mais Familiarmente Responsável.

3.1.2.3. Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa

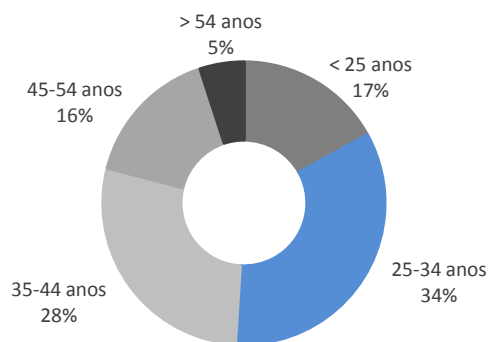
Os indicadores referentes aos recursos humanos da empresa P2 não estão disponíveis. Toda a informação disponibilizada e consultada remete para indicadores do grupo, pelo que os dados que aqui se apresentam correspondem à caracterização dos trabalhadores do grupo em Portugal, em 2014, que refletem muito a realidade da própria empresa.

“(...) essa é a informação que nós utilizamos sempre [o relatório e contas], seja para este efeito seja para outros, do ponto de vista mais formal, por assim dizer.” (E2, 1)

A empresa tem cerca de 26.000 trabalhadores, entre a sede e as cerca de 380 lojas. Em Portugal o grupo tem cerca de 28.440 trabalhadores, distribuídos por várias marcas, 31% do sexo masculino e 69% do sexo feminino.

Na distribuição por faixa etária, observa-se que a classe modal situa-se no escalão entre os 25 e os 34 anos, com 34%, seguido do escalão entre os 35 e os 44 anos, com 28%. A idade média é de 35 anos. Não foi possível obter esta informação por sexo.

Figura 3 – Trabalhadores da Empresa P2, por Faixa Etária (%)

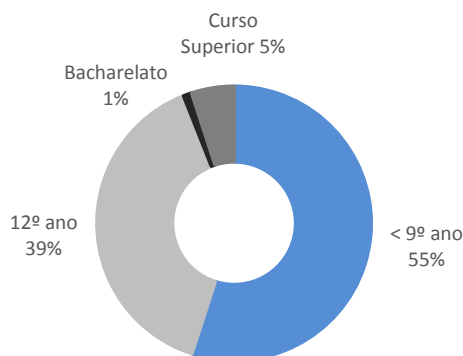


Fonte: Adaptado, Brochura da Empresa P2 de 2014

Quanto à antiguidade na empresa, a maioria dos trabalhadores está na empresa há menos de 6 anos (44%), 31 % estão há mais de 10 anos e 25% estão há entre 6 e 10 anos, sendo a antiguidade média de 8 anos.

A distribuição por nível de escolaridade demonstra que a maioria dos trabalhadores (55%) possui habilitações ao nível do 9º ano, 39 % possui o 12º e apenas 6% tem formação de nível superior. Não foi possível obter esta informação por sexo.

Figura 4 – Trabalhadores da Empresa P2, por nível de escolaridade (%)



Fonte: Adaptado, Brochura da Empresa P2 de 2014

Não foi possível conhecer a distribuição dos trabalhadores por categoria profissional e por sexo. O relatório e contas de 2014 refere apenas que 66% dos cargos de gestão são ocupados por mulheres.

Em termos de contratos de trabalho 61% dos trabalhadores do grupo têm contrato permanente e 82% têm contrato a tempo inteiro. Em Portugal, os trabalhadores estão abrangidos pelo Contrato Coletivo de Trabalho da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED).

3.1.2.4. Função Recursos Humanos

A direção de recursos humanos da empresa P2, órgão de linha, reporta a uma administradora executiva licenciada em Direito, com diversas especializações em RH, a trabalhar no grupo desde há 16 anos e nas atuais funções há cerca de 5 anos. O cargo de direção de RH está atribuído a um homem, com formação superior em Economia e especializações na área da Gestão Estratégica. Está no grupo há 16 anos e nesta função há aproximadamente 2 anos.

A direção subdivide-se nas direções de Recrutamento, Desenvolvimento, Compensação e Benefícios, Saúde e Higiene no Trabalho, Recursos Humanos Operações e Escolas de Formação, cujas funções estão distribuídas por cerca de 200 pessoas, sobretudo mulheres, na sua maioria com habilitações superiores em várias áreas.

A direção de Recursos Humanos Operações é a área que tem um relacionamento direto com as lojas (operações), no que são as políticas de RH a elas destinadas, e a quem reportam os coordenadores de recursos humanos.

“(...) Cada uma destas regiões tem um coordenador de recursos humanos e este coordenador de recursos humanos é alguém que pode ter a reportar-lhe, por exemplo, entre 30 a 40 pessoas. (...) Este coordenador de recursos humanos tem a seu cargo um conjunto de funções que são os gestores operacionais de recursos humanos, ou seja, são como que pivot de recursos humanos, estes sim que têm a seu cargo 30 lojas, 40 lojas, ou seja, eles são a face mais visível dos RH na loja. Eles conhecem todas as suas equipas de gerência, apoiam em termos de recrutamento, de avaliações de desempenho, de processos disciplinares, ou seja, tudo o que aconteça na loja (...)” (E2, 3)

De acordo com o relatório e contas 2014, a área de RH, de abrangência corporativa, tem como missão “definir e implementar a estratégia e as políticas globais de Recursos Humanos ao nível dos seus principais pilares – Recrutamento, Formação, Desenvolvimento, Compensação e Benefícios” alicerçada na cultura e valores do grupo.

Este alinhamento estratégico das políticas de RH com cultura e valores do grupo também é referido pela nossa entrevistada.

“(...) e a esta administradora [de RH] reportam, quer uma estrutura corporate, quer depois os diretores de recursos humanos de cada uma das companhias, ok? E portanto o nosso foco é este: a estrutura corporate tem vários pilares e trabalha para os três países (...) portanto é de facto uma equipa muito estratégica e em termos de definição de políticas que são transversais para todo o grupo. (...) e portanto estes pilares estruturantes em termos de recursos humanos depois encontram paralelo nas companhias operacionais (...)”. (E2, 5)

3.1.2.5. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Num dos documentos internos consultados, o presidente do grupo a que a empresa P2 pertence declara que, perante o grande imperativo em que se tornou a competitividade “as

Pessoas são, indiscutivelmente, o principal recurso que importa cuidar e desenvolver. Ter uma equipa a trabalhar em pleno só é possível se os membros dessa equipa se sentirem bem e estiverem motivados.”

Como já referido anteriormente, as atividades desenvolvidas pela direção de RH estruturaram-se em cinco pilares principais: Recrutamento, Formação, Desenvolvimento, Compensação e Benefícios.

Em matéria de Igualdade e Não-Discriminação, o Grupo adotou práticas que visam a promoção da igualdade e a prevenção de qualquer forma de discriminação, nomeadamente nos processos de recrutamento e seleção, na gestão das oportunidades de desenvolvimento profissional, assim como nas avaliações anuais de desempenho, conforme referido no relatório de Responsabilidade Corporativa de 2014

Em 2014 o Grupo posicionou-se de forma clara no sentido da promoção do emprego jovem, tendo aderido à iniciativa “*Aliance for Youth*”. Tem também um programa destinado a jovens licenciados que possibilita um desenvolvimento de carreira estruturado, o *Management Trainees Programme*.

No entanto, sempre que possível a empresa privilegia o recrutamento interno, como forma de promover a mobilidade e possibilitar a progressão de carreira.

“A mobilidade interna é para nós o foco principal quando pensamos em recrutamento interno, ou seja, nós não vamos ao mercado se existir a possibilidade de preencher uma vaga internamente, e isso para nós é um ponto de honra até em termos de desenvolvimento e possibilidade de progressão cá dentro (...).” (E2, 4)

A mobilidade interna constitui assim um importante fator de desenvolvimento do talento dos colaboradores, em face das necessidades operacionais do Grupo e propiciando desafios profissionais únicos e estimulantes – em 2014 contaram-se 38.595 colaboradores em situação de mobilidade interna (alteração da função, local de trabalho ou integração de uma nova empresa dentro do Grupo).

O relatório e contas salienta que no âmbito do *Employer Branding* realizaram-se vários eventos em universidades e *workshops*, com o objetivo de reforçar o posicionamento das insígnias do grupo no mercado de trabalho das geografias onde opera.

No que se refere à remuneração, o grupo divulga a promoção de políticas e práticas salariais equilibradas, justas e competitivas no âmbito da Política de Compensação Global, que inclui quatro componentes: remuneração base, remuneração variável, prémios de antiguidade e benefícios protocolares. Mantém assim uma política de salário mínimo competitiva, acima do salário mínimo nacional.

Com o objetivo de garantir a necessária competitividade para atrair e reter talento, o grupo tem vindo a rever o seu sistema de compensação e benefícios.

A política de avaliação de desempenho abrange todos os trabalhadores, é anual e contribui para identificar necessidades de formação, atribuição de remuneração variável, planeamento de carreira e desenvolvimento. Os trabalhadores são avaliados por objetivos e competências, excepto os operadores de loja que são avaliados apenas por competências.

Em 2014 registaram-se 8.185 promoções no grupo, não tendo sido possível obter esta informação por sexo. Ao nível da gestão de carreiras, embora a empresa tenha um plano formalizado, esta é uma área onde estão identificadas algumas necessidades de melhoria, nomeadamente em termos de objetividade do sistema.

“ (...) quando pensamos em gerir 20.000 pessoas em lojas, em que cada uma tem um avaliador diferente, a realidade começa a complexificar-se (...). Todos os anos nós pedimos à nossa operação que nos indique quem são as pessoas em quem queremos apostar, quem são as pessoas que têm potencial para serem promovidas, daqui a quanto tempo, quem é que precisa de formação, mas este trabalho para esta dimensão tão grande, nós percebemos que nem sempre estamos todos a olhar da mesma forma (...)” (E2, 11).

As necessidades de formação são identificadas pelas chefias ou através do levantamento feito pela escola de formação, havendo muito formação à medida e uma parte muito significativa é dada por formadores internos, sendo uma resposta direta às necessidades do negócio. A formação ocorre sempre em horário laboral. A escola de formação do grupo foi criada para garantir uma aprendizagem contínua aos colaboradores, com os objetivos de promover o seu desenvolvimento pessoal e profissional, uniformizar os programas de formação, especialmente no sector da distribuição, fomentar a partilha de experiências e consolidar uma cultura de Grupo.

Os indicadores de formação disponíveis apenas apresentam informação agregada dos três países onde o grupo opera, não sendo possível dispor dos dados relativos à empresa.

3.1.2.6. Práticas de Conciliação Trabalho-Família Implementadas

A empresa P2, distinguida com o prémio Empresa Mais Familiarmente Responsável, tem uma forte componente na área da responsabilidade social (RS), em geral, e da responsabilidade social interna (RSI), em particular. A RS tem uma dimensão corporativa, destacando-se aqui o quinto eixo, “Ser um Empregador de Referência”, constituindo prioridades estratégicas a criação de emprego, políticas salariais justas e competitivas, o desenvolvimento do capital humano e a melhoria das condições de trabalho.

Com uma visão muito antiga que sempre se distinguiu por uma postura de RSI pioneira, que é muitas vezes referida como fazendo parte do ADN do grupo a que a empresa P2 pertence, as iniciativas da RSI estão relacionadas com o estilo de gestão do Administrador, considerado paternalista e apoiante. Em 2009, a área da RSI, que dispõe de recursos humanos e financeiros próprios, surge estruturada em três pilares, Saúde, Educação e Bem-Estar familiar, e constitui um dos eixos estratégicos de Recursos Humanos na promoção de uma maior motivação e

contribuição para a melhoria da qualidade de vida. Em 2014, o grupo investiu mais de 1,7 milhões de euros no total de programas dinamizados, dirigidos aos colaboradores e suas famílias. A empresa dispõe de dois serviços de acolhimento de crianças que beneficia os trabalhadores dessas áreas geográficas.

O estudo feito em 2014 revela que a área de apoio mais valorizada pelos trabalhadores é a saúde, com 71%, seguidas depois pela educação, com 13% e pela conciliação casa/trabalho, com 11%.

Na empresa existem práticas de flexibilidade, não tendo sido possível obter informação mais pormenorizada da diversidade de horários existentes nas empresas. A análise das entrevistas deixa perceber que muitas vezes prevalece a existência de práticas informais de facilitação.

“(...) há lojas que vão facilitando horários, vão facilitando períodos de estudo, quando as pessoas nem sequer nos trouxeram os documentos todos.” (E2, 15)

As práticas implementadas, evidenciadas pela empresa como sendo promotoras da conciliação trabalho-família, enquadram-se maioritariamente em áreas de educação, saúde e apoios pecuniários, e foram sintetizadas no quadro 5 apresentado no ponto 3.1.5.

Algumas destas práticas foram igualmente mencionadas pela entrevistada.

“São três grandes pilares. (...) estamos a falar em termos de saúde, educação e bem-estar familiar.” (E2, 13)

“Os horários flexíveis para nós são uma prática muito comum em termos de lojas (...) temos N colaboradoras, quer mães, quer pais também, que de facto tentam fazer um horário dito mais de escritório para conseguirem acompanhar os filhos de outra forma. E que é uma situação que se pode estender até aos 12 anos, não é?” (E2, 14)

3.1.3. Caso 3

3.1.3.1. Caracterização da Empresa

A empresa P3 é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, pertencendo ao setor empresarial do estado, cuja atividade é a administração portuária de um porto de águas profundas, visando a sua exploração económica, conservação e desenvolvimento. Considerado o maior porto do país, tem capacidade para a movimentação de navios, contentores e mercadorias de todo o tipo para o tecido empresarial de Portugal e também de Espanha, estando ligado a praticamente todos os mercados mundiais por serviços regulares.

Foi criada em 1977 como instituto público e em finais dos anos 90 foi transformada numa sociedade anónima de capitais públicos, particularmente estruturada para conceder concessões a operadores privados. A empresa está localizada fora dos centros urbanos, incorpora processos produtivos de elevada tecnologia e tem cerca de 184 trabalhadores.

A estrutura organizacional da empresa é composta pelo Conselho de Administração e por 8 Direções. O cargo de Presidente do Conselho de Administração está atribuído a 1 homem e a responsabilidade das Direções está atribuída a 7 homens e 1 mulher.

3.1.3.2. Missão, Visão e Valores

A missão divulgada no *site* da empresa P3 remete para a importância da prossecução dos objetivos através da otimização dos recursos, e a responsabilidade para com os clientes e o meio ambiental: “Assegurar o exercício das competências e atribuições de planeamento, modernização, promoção e regulação do porto (...), visando a racionalização e otimização do aproveitamento dos seus recursos e a eficiência económica e operacional, no respeito pelos requisitos de segurança e ambientais, proporcionando satisfação aos clientes e valor acrescentado no mercado ibérico e europeu.”

Tem como visão “Ser um porto sempre mais eficiente e competitivo que, tirando partido das suas infraestruturas portuárias e das suas características físicas e geográficas, se consolida como um ativo estratégico nacional com relevo no contexto portuário europeu e mundial”.

Os valores assumidos e publicados no relatório do governo societário pautam-se pelo Respeito, Integridade, Responsabilidade, Confiança, Excelência, Transparência e Inovação, sem alusão específica em matéria de igualdade de género.

Ao nível de reconhecimentos em matéria de políticas de igualdade de género e conciliação trabalho-família, a empresa aderiu ao Acordo de Adesão ao Fórum Empresas para a Igualdade de Género.

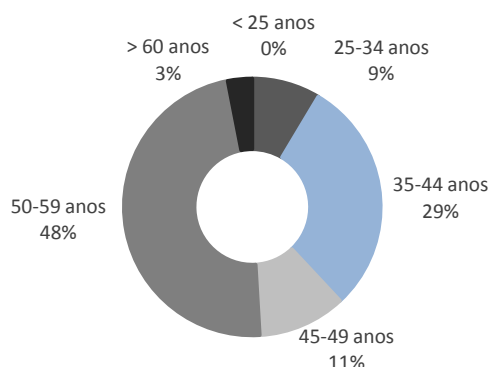
3.1.3.3. Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa

Nos seus relatórios a empresa P3 apresenta os indicadores de RH discriminados por sexo. Os dados referentes a 2014 foram retirados de documentação facultada aquando da entrevista e os dados de 2013 constam dos relatórios disponíveis *on line*.

Atualmente a empresa tem cerca de 184 trabalhadores, 73% do sexo masculino e 27% do sexo feminino.

A estrutura etária da empresa demonstra que grande parte dos trabalhadores encontra-se nos escalões etários superiores a 45 anos de idade, sendo a classe modal a do escalão dos 55 aos 59 anos, tanto para homens como para mulheres. O nível etário médio é 48,37 anos para os homens e 47,57 anos para as mulheres.

Figura 5 – Trabalhadores da Empresa P3, por Faixa Etária (%)

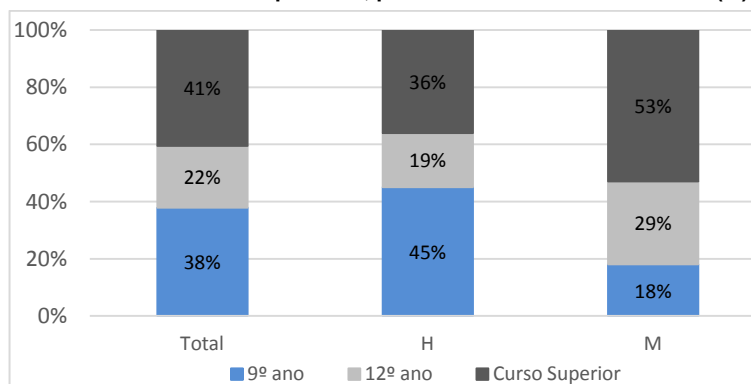


Fonte: Adaptado, Relatório de Gestão e Contas 2013 da Empresa P3

Em termos de antiguidade na empresa, as mulheres apresentam uma média superior à dos homens, com 18,39 contra 13,84 anos de empresa.

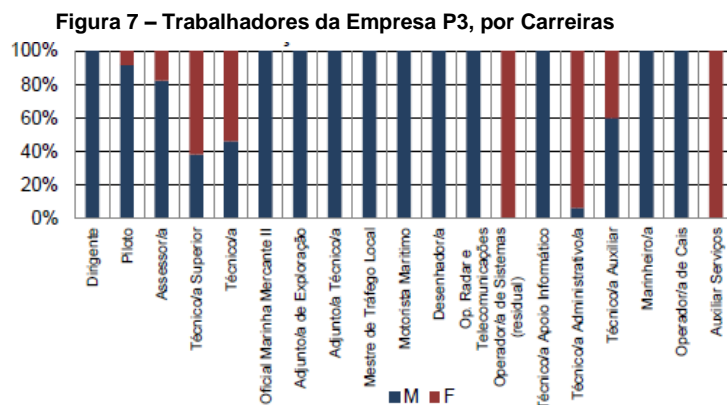
Relativamente aos níveis de habilitações, grande parte dos trabalhadores possui formação de nível superior, 41%, 38% tem formação de nível básico e 21% tem formação ao nível do ensino secundário. A análise da distribuição por sexo, para cada nível de escolaridade, permite verificar que as mulheres na empresa P3 são detentoras de habilitações de nível superior e secundário em maior percentagem que os homens. No entanto, 80,6% dos cargos de direção e chefia são exercidos por homens.

Figura 6 – Trabalhadores da Empresa P3, por nível de Escolaridade e Sexo (%)



Fonte: Adaptado, Documentação facultada na entrevista

A distribuição por carreiras evidencia a existência de carreiras profissionais ocupadas exclusivamente por homens (11 em 19) e outras exclusivamente por mulheres (2 em 19), evidenciando a existência de segregação horizontal. De salientar também que na carreira técnico/a administrativo/a em que há uma representação feminina de cerca de 90%, a chefia é do sexo masculino.



Fonte: Relatório de Gestão e Contas de 2013 da Empresa P3

Todos os trabalhadores têm vínculo por tempo indeterminado.

3.1.3.4. Função Recursos Humanos

A direção de recursos humanos da empresa P3 reporta diretamente ao Conselho de Administração e é um órgão de linha. O cargo é desempenhado por uma mulher, licenciada em gestão e administração pública e com diversas especializações em áreas distintas.

Está na empresa há 34 anos e nesta função há 15 anos. A entrevista evidencia a existência, em tempos, de discriminação e segregação na nomeação de mulheres para cargos de chefias.

“(...) Portanto eu fui a primeira mulher ao fim de vinte e tal anos de existência [da empresa], não acredito que entre tantas mulheres que aqui houvessem que não houvesse uma que pudesse ser diretora. Não acredito, pronto! (...) E eu fui a diretora com uma mulher na presidência. E isto se calhar tem alguma justificação, não é? (...)” (E3, 17)

As funções de GRH distribuem-se por 2 técnicas superiores com formação na área de RH e 2 técnicas com formação na área social, para além da diretora. Têm a seu cargo funções de processamento salarial, avaliação de desempenho, formação, desenvolvimento (carreiras), apoios sociais, medicina no trabalho, gestão das deslocações, entre outras. Todas as práticas estão internalizadas.

3.1.3.5. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O código de ética e conduta da empresa P3 refere que “os colaboradores e colaboradoras constituem um ativo indispensável” da empresa.

Ao nível das práticas de gestão de recursos humanos (GRH) a empresa P3 tem práticas formalizadas de Recrutamento e Seleção, Formação Profissional, Avaliação de Desempenho, Remuneração, Diálogo Social e Comunicação, e Saúde e Segurança no Trabalho, que incorporam a transparência e não discriminação.

Para a nossa entrevistada o maior desafio que as suas funções lhe apresentam é a avaliação de desempenho, por considerar um sistema desadequado à realidade de algumas organizações, e “perigoso” por ser demasiado individualizado e potencialmente injusto.

“Relativamente à avaliação de desempenho, acho que esse é o maior desafio. (...) e custa-me um bocadinho esta avaliação do desempenho dirigida às pessoas. (...) e eu acho perigoso estar-se a avaliar as pessoas pelo momento. E... portanto o que eu acho é que devemos ter objetivos, e que temos todos que trabalhar para aquele objetivo. E as equipas ganharão ou não. E medem-se as equipas e o desempenho da empresa.” (E3, 5 e 6)

O recrutamento e seleção é um procedimento documentado no âmbito do Sistema de Gestão Integrado. As vagas são lançadas em concursos públicos, e são sempre abertos concursos internos, prevalecendo as competências técnicas e formação profissional dos candidatos, sendo que, em caso de empate de pontuação, há preferência pelo sexo menos representado na carreira, por forma a encorajar a candidatura e seleção para funções onde estejam sub-representados. No entanto, a empresa não tem feito admissões recentemente.

De acordo com os documentos consultados, em matéria de formação profissional a empresa refere que dispõe de diferentes formas de apoio aos trabalhadores estudantes que pretendam elevar as suas qualificações académicas, e um plano de formação que considera ser facilitador e encorajador da participação em formação e eventos de diferentes especialidades, visando o desenvolvimento de qualificações e competências técnicas e comportamentais, adequadas tanto às necessidades de curto prazo como à garantia de empregabilidade e estabilidade no emprego de longo prazo. As ações de formação ocorrem sempre em horário laboral, podendo ser nas instalações da empresa ou fora, e por regra há uma boa adesão por parte dos trabalhadores. Em 2013 realizaram-se em média, por efetivo, 26,58 horas de formação.

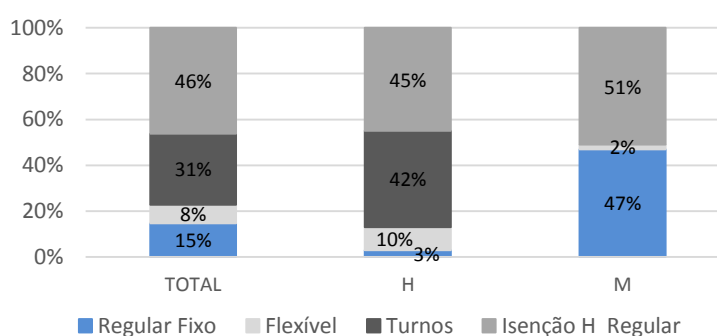
O sistema de Avaliação de desempenho também se encontra documentado no âmbito do Sistema de Gestão Integrado, baseando-se na avaliação do cumprimento de objetivos e competências de todos os trabalhadores, por forma a excluir qualquer discriminação. A avaliação é anual e contribui para a progressão na carreira e para um diferencial de base de remuneração, para os trabalhadores que se encontram no topo da carreira. Não contribui para a atribuição de remuneração flexível.

Ao nível da remuneração a empresa possui uma tabela salarial única que decorre do Estatuto de Pessoal das Administrações Portuárias, não tendo por isso políticas de diferenciação salarial. Em termos de remuneração acessória a empresa defende que tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo, não penalizando homens e mulheres pelas suas responsabilidades familiares. As variações salariais que possam ocorrer decorrem de componentes da remuneração afetas a diferentes regimes de trabalho, nomeadamente horários de trabalho flexíveis e trabalho por turno, conforme referido nos documentos da empresa.

Os processos de promoção e progressão de carreira pautam-se pelo reconhecimento das competências dos trabalhadores, associado ao tempo de permanência no grau. Por a empresa ser equiparada à administração pública estes processos encontram-se congelados.

Em termos de horários de trabalho a empresa tem em prática as modalidades de horário regular fixo, atribuído a 15% dos trabalhadores, horário flexível, 8%, horário por turnos, 31%, e isenção de horário regular, 46%, havendo 45% dos homens com este horário e 51% das mulheres. De salientar a “exclusividade” dos homens em horário de trabalho por turnos, explicada pelo facto destes horários serem praticados em carreiras operacionais que são ocupadas apenas por homens.

Figura 8 – Trabalhadores da Empresa P3, por Tipo de Horário e Sexo (%)



Fonte: Adaptado, documentação facultada na entrevista, dados de 2014

3.1.3.6. Práticas de Conciliação Trabalho-Família Implementadas

A empresa P3, pertencente ao setor empresarial do estado, evidencia alguma intervenção na dimensão social, com especial relevância nas áreas da igualdade de género e da conciliação.

No pilar social, a empresa P3 pauta-se pelo respeito pelas normas de referência europeias nesta temática, designadamente o Código de Ética e Conduta e o Plano para a Igualdade de Género. Assinala a sua participação no CEEP Portugal²² ao nível do Grupo Assuntos Sociais, a adesão à Campanha Nacional de Conciliação da Vida Profissional e Familiar, e a adesão ao Projeto “Empresas para a Igualdade de Género–O Nosso Compromisso”, ambos promovidos pela CITE.

Na empresa existem práticas de flexibilidade implementadas, cujas modalidades de horários já foram descritas no ponto 3.1.3.5., embora muitas vezes não possam ser transversais a todos os trabalhadores face à natureza de algumas funções, nomeadamente as que requerem trabalho por turnos.

²² O CEEP Portugal é a Secção Portuguesa do CEEP – Centro Europeu de Empresas de Serviços de Interesse Geral, com sede em Bruxelas, e reconhecido como parceiro social na União Europeia. Tem como missão contribuir para o desenvolvimento económico e social de Portugal.

A análise da entrevista deixa perceber que muitas vezes prevalece a existência de práticas informais de facilitação.

“(...) neste caso nem sou trabalhadora-estudante, portanto vou com o apoio total do conselho de administração (...) [está a frequentar uma pós-graduação]” (E3, 5)

As práticas implementadas, evidenciadas pela empresa como sendo promotoras da conciliação trabalho-família, enquadram-se maioritariamente em práticas de promoção da igualdade, flexibilidade e apoios sociais, e foram sintetizadas no quadro 5 apresentado no ponto 3.1.5.

Algumas destas práticas foram igualmente mencionadas pela entrevistada.

“(...) adaptação do horário, (...) temos pessoas, que tiveram problemas de saúde, com teletrabalho (...)” (E3,10)

3.1.4. Caso 4

3.1.4.1. Caracterização da Empresa

A empresa P4 é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, mais concretamente uma Empresa Pública Municipal, e a sua principal atividade é a gestão de equipamentos e animação cultural.

Criada em 1995, tem sofrido várias reestruturações, numa perspetiva de crescimento e alargamento do seu campo de ação e missão, desenvolvendo atividade num município de um grande centro urbano. A empresa P4 tem a seu cargo a gestão de 3 teatros e cinemas e 7 monumentos e museus, e em 2014 contava com 199 trabalhadores.

A estrutura orgânica da empresa conta com um Conselho de Administração, constituído por uma presidente e uma administradora. Ao nível dos serviços centrais existem 3 Unidades de Produção e 5 Unidades de Suporte, cuja responsabilidade se distribui por 2 homens e 7 mulheres (1 dos gabinetes está sob a responsabilidade de 1 homem e de 1 mulher). A direção dos equipamentos culturais está distribuída por 2 homens e 9 mulheres (1 dos gabinetes está sob a responsabilidade de 1 homem e de 1 mulher).

3.1.4.2. Missão, Visão e Valores

No seu *site*, a empresa P4 apresenta como visão “Ser líder na criação e promoção cultural na cidade (...), referência na gestão de equipamentos e eventos, agente de valorização patrimonial e catalisador de uma rede artística e cultura”

A missão declarada da empresa reflete os seus objetivos estratégicos e a forma como se propõe alcançá-los: “Criar uma personalidade cultural única e distintiva para a cidade (...),

estimulando a criação e promoção artística, investindo em projetos culturais de referência e potenciando o diálogo entre a cidade e os seus públicos, locais, nacionais e internacionais. Os valores que pautam a atuação da empresa não estão divulgados.

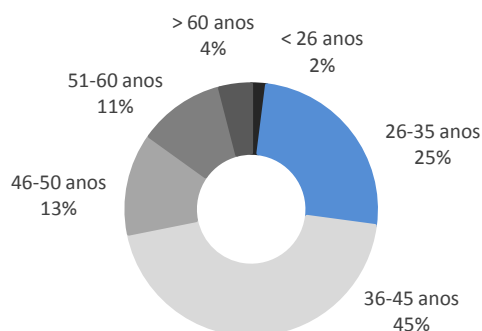
A empresa foi distinguida num estudo feito pela Câmara Americana do Comércio pela forma como gere as suas pessoas, numa ótica de otimização das competências pessoais dos trabalhadores.

3.1.4.3. Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa

Os dados de Dezembro de 2014 indicam que a empresa conta com 199 trabalhadores, 34% do sexo masculino e 66% do sexo feminino.

Quanto à distribuição por idades, a classe modal situa-se entre os 36 e os 45 anos, com 45% dos trabalhadores, 28% com idade superior a 45 anos e 27% na faixa entre os 22 e 35 anos. A média de idades é de 41 anos.

Figura 9 – Trabalhadores da Empresa P4, por Faixa Etária (%)



Fonte: Adaptado, Documentação facultada na entrevista

Não estão disponíveis dados sobre a antiguidade na empresa nem sobre o nível de habilitações dos trabalhadores da empresa P4.

Relativamente ao vínculo contratual, 75% tem contratos de trabalho sem termo, 12,5% contratos a termo certo, 11,5% estão com acordos de cedência de interesse público e 1% em comissão de serviço. Existem licenças sem retribuição e contratos a termo para substituição de trabalhadores ausentes.

Os trabalhadores estão abrangidos por um Acordo de Empresa, no entanto por força do estatuto da empresa, a Lei do Orçamento de Estado sobrepõe-se-lhe de forma imperativa.

3.1.4.4. Função Recursos Humanos

A gestão dos recursos humanos da empresa P4 está afeta a um órgão de linha, Direção de Recursos Humanos, que reporta diretamente ao Conselho de Administração (CA), sendo a Presidente do CA que tem o pelouro dos RH. O cargo de direção de RH é desempenhado por uma

mulher com formação superior na área da Psicologia e especialização na área de GRH. Está na empresa e nesta função há cerca de 10 anos, tendo como principais responsabilidades a definição de políticas e gestão estratégica de RH.

As funções atribuídas à direção distribuem-se por 3 técnica de RH; 2 com formação ao nível do 12º ano e uma delas com frequência numa pós-graduação em GRH, e 1 com licenciatura em GRH. Exercem funções no âmbito de desenvolvimento de RH (R&S, formação, avaliação de desempenho), relações com Sindicatos e Comissão de Trabalhadores, processamento salarial e todos os procedimentos “a montante” e a “jusante”, e medicina do trabalho.

De acordo com o *site* da empresa, ao nível da função são considerados princípios orientadores “Ser capaz de atrair os melhores talentos, formar, motivar e criar condições de desenvolvimento dos colaboradores”.

3.1.4.5. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O *site* da empresa P4 divulga que “Os recursos humanos são o principal capital da Empresa” e são considerados o fator distintivo.

A empresa P4 tem práticas formalizadas de Recrutamento e Seleção, Formação Profissional, Avaliação de Desempenho, Remuneração e Gestão de Carreiras.

Os documentos de gestão previsional destacam a realização de estágios curriculares (preferencialmente de maior duração), desde escolas profissionais (ensino secundário) a universidades e politécnicos (ensino superior). Evidenciam-se os cursos em Turismo, em Interpretação e em Artes, comunicação e *design*.

As necessidades de recrutamento são divulgadas internamente através dos *emails* e externamente através do *site* da empresa, sendo o perfil definido de acordo com a função. Em caso de igualdade de competências/pontuação é dada preferência a candidatos internos. Considerando que o atendimento ao público é uma atividade fundamental da empresa, o domínio de línguas estrangeiras, em especial a língua inglesa, é uma competência que privilegiam.

Ao nível da formação, o plano anual tem sido construído a partir da identificação de necessidades feita pelos dirigentes das Unidades Orgânicas. Procura “abarcar” todos os trabalhadores e, em geral, as ações decorrem em horário laboral, havendo no entanto algumas em horário extralaboral. Quanto à adesão à participação, de acordo com a nossa entrevistada as ações que reúnem maior interesse são as que desenvolvem competências aplicáveis a contextos intra mas também extraprofissionais. Em 2014 foram realizadas um total de 4.368h de formação, destacando-se a formação em SHST, que abrangeu 88 participantes (1.458h).

Quanto à existência de políticas de diferenciação salarial, com base em incentivos, o sistema está desenhado, relacionando-se com a avaliação de desempenho, mas não foi ainda

aplicado em virtude da Lei do Orçamento do Estado impedir qualquer forma de progressão, promoção ou valorização salarial.

A avaliação de desempenho tem um ciclo anual, destina-se a todos os trabalhadores, participando o próprio trabalhador (autoavaliação) e a chefia. Visa uma melhoria do desempenho individual, das equipas e da organização como um todo.

A evolução na carreira, prevista no AE da empresa, Cláusula 9ª do Cap. III, estipula que as progressões são feitas por automatismo, para o nível imediatamente a seguir, sendo condição essencial ter avaliação de desempenho positiva.

3.1.4.6. Práticas de Conciliação Trabalho-Família Implementadas

Relativamente à empresa P4, empresa pertencente ao setor empresarial do estado, nos diversos documentos consultados não foram encontradas referências à ação da empresa em matéria de responsabilidade social.

A empresa tem práticas de flexibilidade, no entanto não foi possível obter informação mais pormenorizada da diversidade de horários existentes na empresa.

As práticas implementadas, evidenciadas pela empresa como sendo promotoras da conciliação trabalho-família, enquadram-se maioritariamente no que está previsto na lei, e foram sintetizadas no quadro 5 apresentado no ponto 3.1.5.

Algumas destas práticas foram igualmente mencionadas pela entrevistada.

“Licenças de maternidade, licenças para amamentação / aleitação (que, em alguns casos, se prolongam para além de um ano de idade do filho), licenças parentais complementares e alguns pedidos de flexibilização do horário (por exemplo, jornada contínua) (...)” (E4, 6)

3.1.5. Resumo dos Casos

As quatro empresas participantes no estudo operam em áreas de atividade distintas. Duas pertencem ao setor privado, são consideradas grandes empresas (mais de 250 trabalhadores) e têm presença em mercados internacionais; as outras duas pertencem ao setor empresarial do estado e são consideradas médias empresas.

De uma forma geral a missão, visão e valores declarados pelas quatro empresas não refletem a incorporação dos princípios de igualdade de género nas suas estratégias.

Os diversos relatórios e documentos da maioria das empresas (P1, P2 e P4) não utilizam uma linguagem inclusiva nem demonstram preocupação com a utilização de formas gramaticais neutras que não contrariem o princípio da igualdade e da não discriminação em função do sexo. Excetua-se a empresa P3, onde os diversos documentos analisados apresentam uma linguagem

inclusiva, salientando-se o código de ética e conduta, alvo de uma revisão em fevereiro de 2013 que visou a “Adaptação do texto para introdução de linguagem inclusiva”. Identificam-se terminologias como “empregados/as”, “trabalhadores/as”, “Assessor/a”, “Técnico/a”, etc.

A empresa P1 é uma grande empresa, com predominância masculina, elevada antiguidade na empresa, elevados níveis de habilitações escolares e apresenta estabilidade laboral. A empresa P2 é uma grande empresa, com predominância feminina, reduzida antiguidade na empresa, baixos níveis de habilitações escolares e com estabilidade de emprego. A empresa P3 é uma média empresa, com predominância masculina, elevada antiguidade na empresa, elevados níveis de habilitações escolares e apresenta estabilidade laboral. A empresa P4 é uma média empresa, com predominância feminina, e apresenta estabilidade de emprego.

Em todas as empresas a função GRH está afeta a um órgão de linha, o cargo de direção dos RH é desempenhado por profissionais altamente qualificados, com formação em ciências sociais, em que três são mulheres e um é homem.

Todas as empresas têm práticas formalizadas de recrutamento e seleção, formação profissional, avaliação de desempenho, remuneração e gestão de carreiras.

O quadro abaixo (quadro 4) apresenta uma síntese da caracterização das empresas.

Quadro 4 - Caracterização das Empresas

	Empresa P1	Empresa P2	Empresa P3	Empresa P4
Setor / Origem	Privado Principal acionista é estrangeiro	Privado Mais de 90% capital português	Setor empresarial do estado Sociedade Anónima de capitais exclusivamente públicos	Setor empresarial do estado Sociedade Anónima de capitais exclusivamente públicos
Área Atividade	Financeira, setor bancário	Distribuição alimentar, do mercado a retalho	Administração portuária	Gestão de Equipamentos e Animação Cultural
Antiguidade da Empresa	O grupo tem mais de 1 sec.	Constituída há mais de 30 anos.	Criada há mais de 30 anos.	Criada há cerca de 20 anos.
Dimensão Geográfica	Presença em 10 mercados. Em Portugal tem cerca de 600 agências	Presença em 3 mercados. Em Portugal tem cerca de 380 lojas	Ligada a praticamente todos os mercados mundiais por serviços regulares. Situado fora dos grandes centros urbanos	Intervenção municipal. Situada num grande centro urbano.
Missão, Visão e Valores	De uma forma geral, a missão, visão e valores declarados pelas quatro empresas não refletem a incorporação dos princípios de igualdade de género e conciliação nas suas estratégias			
Nº Trabalhadores (P/M/G)	Cerca de 5.360 Grande empresa	Cerca de 26.000 Grande empresa	Cerca de 184 Média empresa	Cerca de 199 Média empresa
RH Sexo / Escolaridade	54,5 % M - 45,5 % F 44,8 % com habilitações superiores	31% M - 69% F 6% com formação de nível superior	73% M - 27% F 41% com formação de nível superior	34% M - 66% F --
% Mulheres em funções de gestão	CE - 0% Dirigentes/chefias - 32%	CE - 9%; CA - 33% Dirigentes/chefias - 66%	CA - 0% Dirigentes/chefias - 19%	CA - 100% Dirigentes/chefias - 80%
Distinções em Práticas de RH	E+FR; PIG; Acordo de Adesão ao Fórum EiG	E+FR	Acordo de Adesão ao Fórum EiG	Estudo da Câmara Americana do Comércio
Função RH	Orgão de linha; Cerca de 40 pessoas.	Orgão de linha; Cerca de 200 pessoas.	Orgão de linha; 5 pessoas.	Orgão de linha; 4 pessoas.
Práticas de GRH	Práticas formalizadas (R&S, Acolhimento, Formação e Desenvolvimento, Avaliação Desempenho, Gestão Carreiras, Remuneração, Desligamentos) Cultura meritocrática	Práticas formalizadas (R&S, Formação, Desenvolvimento, Compensação e Benefícios) Cultura meritocrática	Práticas formalizadas (R&S, Formação Profissional, Avaliação Desempenho, Remuneração, Diálogo Social e Comunicação, SST)	Práticas formalizadas (R&S, Formação Profissional, Avaliação Desempenho, Remuneração, Gestão Carreiras)

Fonte: Elaboração própria, documentos das empresas e entrevistas

Quanto a práticas de conciliação trabalho-família, formalizadas e implementadas, tanto em matéria de licenças e assistência à família como do estatuto de trabalhador-estudante, por regra são as que decorrem da lei, pelo que na maioria das empresas nem são referidas ou evidenciadas.

No que à flexibilização da organização do trabalho diz respeito (tempos e locais), considerada uma das práticas mais recomendada como facilitadora do equilíbrio trabalho-família, na empresa P1 ainda não está formalizada mas está a ser lançada. Nas restantes empresas

existem práticas de flexibilidade implementadas, embora muitas vezes não possam ser transversais a todos os trabalhadores face à natureza de algumas funções, nomeadamente as que requerem trabalho por turnos.

As práticas implementadas, evidenciadas pela empresa como sendo promotoras da conciliação trabalho-família, enquadram-se maioritariamente em áreas de educação, saúde e apoios pecuniários, e estão sintetizadas no quadro 5.

Quadro 5 – Práticas Implementadas nas Empresas

Empresa P1	Empresa P2	Empresa P3	Empresa P4
<p>Acompanhar os filhos no 1º dia da escola;</p> <p>Gozo da tarde do dia de aniversário dos filhos (até 12 anos);</p> <p>Actividades para ocupar as férias dos filhos;</p> <p>Um serviço de conveniência, ao qual os colaboradores podem recorrer para tratar de assuntos pessoais.</p> <p><i>Women's Executive Program</i></p> <p>Ações de 'coaching' parental</p> <p>Seguro de Saúde Complementar</p> <p>Crédito habitação à taxa ACT</p> <p>Ajuda em caso de doença grave</p> <p>Apoio às propinas dos filhos no ensino superior</p> <p>Apoio no passe social</p> <p>Kit's de Nascimento e Casamento</p> <p>Seguro para o parto</p> <p>Não transferência de posto durante a amamentação</p> <p>Cartão refeição com vantagens fiscais</p> <p>Vantagens em protocolos</p> <p>Formação profissional</p> <p>Incentivo à continuação do estudo</p>	<p>Saúde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SOS Dentista - Consultas Psicologia Infantil e Juvenil - Rastreios visuais e auditivos - Protocolo Raríssimas <p>Educação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Campos de Férias - Bolsas de Estudo - Medidas Regresso às aulas (Kits escolares, descontos em manuais e materiais escolares, oferta de manuais escolares a famílias numerosas com rendimentos baixos, condições especiais na compra de PCs) <p>Bem-estar familiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fundo de Emergência Social (Apoio na alimentação, apoio Jurídico, apoio financeiro, apoio na saúde, apoio na educação) - Kit Bebê - Presentes no dia Mundial da Criança e Natal 	<p>Existência de um Plano para a Igualdade de Género</p> <p>Possibilidade de compensação de trabalho extraordinário prestado em dias ou horas de folga, e possibilidade de exercício de funções remotamente</p> <p>Acolhimento de trabalhadores sempre que interrompam a carreira por motivos familiares, tendo em vista a reintegração na empresa</p> <p>Apoios sociais pecuniários, designadamente de auxílio na aleitação, na infância e nos estudos</p> <p>Divulgação dos serviços de apoio a crianças, jovens, idosos e pessoas com deficiência, existentes na proximidade da residência dos trabalhadores</p> <p>Incentivo aos trabalhadores que são pais a gozarem as licenças parentais partilhadas com as mães</p> <p>Divulgação de listagem com direitos e deveres em matéria de igualdade e não discriminação e proteção na parentalidade.</p>	<p>Licenças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De maternidade - Para amamentação / aleitação (que, em alguns casos, se prolongam para além de um ano de idade do filho) - Parentais complementares (alguns casos em que é o pai que goza o maior período da licença após nascimento do filho) <p>Flexibilização do horário (por exemplo, jornada contínua)</p> <p>Estatuto de trabalhador-estudante (dispensa de horas semanais para assistir a aulas, utilização de dias necessários para preparação das provas de avaliação, licenças sem retribuição de 10 dias por ano no âmbito deste estatuto, ou de duração mais longa)</p>

Fonte: Elaboração própria, Documentos das empresas e entrevistas

3.2. Análise do Discurso dos Entrevistados

Neste ponto, procura-se refletir sobre o discurso dos entrevistados, na tentativa de conhecer as suas percepções ao nível das desigualdades de género, quais as estratégias de criação e implementação das práticas de conciliação, que dimensões são valorizadas na adoção das mesmas, percepção da eficácia e resultados da sua aplicação, qual a cultura organizacional face à relação trabalho-família e por fim percepção da influência do contexto na adoção de práticas de conciliação.

3.2.1. Percepção de Desigualdades de Género

O tema das desigualdades de género surge nas palavras da diretora de RH da Empresa P1 numa entrevista concedida a um programa sobre capital humano em 2013, e disponível *on line*, onde recorda que já foi alvo de discriminação num processo de seleção, quando foi preterida por um candidato masculino por causa “das questões da maternidade”. Quanto aos motivos que impedem as mulheres de progredirem nas organizações destaca:

“Porque as mulheres estão no mercado de trabalho há menos anos, porque os homens escolhem homens para os lugares ou porque algumas mulheres não querem ou não acreditam que são capazes de lá chegar.” (DRH empresa P1)

A maioria dos discursos dos entrevistados reiteram a existência de igualdade de género nas empresas em estudo, principalmente os entrevistados das empresas P1, P2 e P4. No entanto, ao longo das entrevistas todos evidenciam algumas assimetrias nos diversos subsistemas de GRH.

Ao nível do recrutamento e seleção, a opinião dos entrevistados convergem quanto à existência de paridade, assinalando que as diferenças que se verificam quando há maior representação de um dos sexos devem-se essencialmente ao facto de serem áreas de atividade tradicionalmente mais masculinas ou femininas. No entanto, o entrevistado da empresa P1 partilha que as mulheres se destacam à entrada do mercado de trabalho.

“[as mulheres] quando chegam a este patamar de seleção, aos vinte e um anos, vinte e dois, vinte e três são mais maduras, mais desenvolvidas, e aparecem com mais força nos processos. (...) quando entram... as mulheres são mais estruturadas. São mais focadas... para crescer um bocadinho mais...” (E1, 14)

A entrevistada da empresa P3 vai mais longe, referindo que a empresa tem uma política de discriminação positiva ao escolher candidatos cujo sexo seja o menos representado na área em que se candidata, quando em igualdade de pontuação.

No que às desigualdades salariais diz respeito, a maioria também não reconhece existirem diferenças, excepto a entrevistada da empresa P3 que reconhece que a nomeação de cargos e a atribuição de abonos associados a algumas funções contribuem para essas diferenças.

“Embora, não gostam que eu diga isto (sorriso), mas eu acho que há diferenciação salarial. (...) desde logo, a designação de chefias. E esta é uma via de diferenciar, não é? (...), porque isto era sempre chefe de divisão só, ‘tá a ver? hããã... direta ao concelho, não é? mas era ao nível de chefe de divisão, nunca fui a diretora. (...) depois outra forma de diferenciação salarial é os regimes de isenção de horário de trabalho (...). Portanto os homens são mais abrangidos pelo regime (...)” (E3, 17)

Em matéria de avaliação de desempenho, alguns entrevistados referem que não dispõem de dados concretos quanto à comparação dos resultados entre homens e mulheres (E1 e E2). Não obstante, todos dizem que não percebem diferenças, sendo que os modelos de avaliação são iguais para homens e mulheres, e ambos são avaliados pelos mesmos parâmetros e padrões.

“Não, não... não porque se as pessoas não aceitarem o modelo..., se não entrarem dentro do modelo não têm êxito. Portanto todos têm que ter..., trabalhar as mesmas competências... e centrarem-se nos mesmos objetivos. (...) Portanto, eu aí não noto diferença. Também não tenho dados muito concretos.” (E1, 15)

“Aaah... Não! Não, talvez pela forma como está montado o sistema, não é? Talvez por serem os objetivos, depois temos um menu de competências, e esses menus ... são indiferentes ... nós aqui não notamos.” (E3, 8)

Ao nível do desenvolvimento e gestão de carreira, é possível perceber que, embora com algumas reticências, praticamente todos os entrevistados reconhecem que as mulheres lidam com maiores dificuldades, apesar de apenas a entrevistada da empresa P3 expressá-lo claramente, justificando à luz dos padrões de afetação de tempos e dos papéis sociais dos homens e das mulheres.

“Como sabemos que as senhoras têm... menores hipóteses de progressão (...)” (E1, 9)

“Porque não é tão verdade. (...) se olharmos até às primeiras linhas (...) já vemos muita ... muitas mulheres nos últimos anos (...)” (E1, 17)

“[integração após licença sem vencimento] (...)se eu tiver a falar de loja (...) provavelmente vão voltar para a função que já tiveram (...). Pode é existir grandes diferenças de função se estivermos a falar de funções de sede, não é? Portanto quando esta pessoa voltar, o mais provável é que até fique com uma função diferente. Mas uma vez mais a mobilidade interna, aqui, a este nível, é algo que todos nós valorizamos (...)” (E2, 17)

“Porque normalmente os homens estão mais disponíveis para... para... mesmo as pessoas mais novas, as mais novas, eu convido, por exemplo o curso que eu estou a fazer eu tentei que fossem outras pessoas, e ninguém quis. (...) As mulheres têm sempre muito este pendur de «ai não, tenho que... ir para casa, e tenho que dar apoio à família...» é certo que também as mais novas têm filhos pequenos... e suportar isto com filhos pequenos não é fácil. Já têm que deixar na mãe, e no pai, e no espírito santo ... aquilo envolve uma logística familiar...!” (E3, 18)

A existência de trabalhadores do sexo masculino ou do sexo feminino concentrados em determinadas áreas de atividade, nomeadamente nas empresas P2, P3 e P4, foi evidente na análise já efetuada aquando da caracterização dos recursos humanos das empresas. Esta segregação horizontal, decorrente da construção social dos papéis dos homens e das mulheres, é corroborada pelos entrevistados. De salientar, no entanto, que já se assiste a algumas alterações deste padrão, curiosamente protagonizadas por mulheres.

“(...) somos uma companhia demarcadamente feminina [serviços de distribuição alimentar]” (E2, 1)

“(...) Porque por exemplo, se nós formos às equipas de talho, tipicamente são homens, mas também existem senhoras. Se eu for às equipas de talho de lojas no centro do país é muito engraçado porque eu tenho lojas que só têm senhoras no talho. (...) Portanto, eu acho que também somos nós, sociedade, que nos distribuimos assim pelas funções. (...) Assim como culturalmente, tendencialmente também encontramos mais senhoras na peixaria do que homens.” (E2, 12)

“A nossa estrutura é essencialmente masculina (...) Porque este é um setor de atividade que era tendencialmente de homens.” (E3, 1)

“(...) segue aquilo que é a tendência normal nacional. Nos serviços administrativos mais mulheres, na parte operacional mais homens. Embora hoje, as mulheres estejam a integrar também os setores operacionais. (...) as mulheres hoje têm outra forma de olhar para as profissões ... aaah ... tenho aqui currículos já de pessoas marinheiras, mulheres marinheiras que vêm da área das pescas, motoristas marítimos, mestres ..., as mulheres também começaram a abraçar esta atividade do mar.” (E3, 1 e 2)

“Nós vamos à [menciona uma empresa] e a maior parte das engenheiras químicas que lá estão são mulheres e estão nos turnos, uma faixa etária mais nova (...)” (E3, 18)

Quanto à distribuição nos cargos de topo, a maioria segue o padrão das empresas em Portugal, com representações maioritariamente masculinas, excetuando-se a empresa P4. O Conselho Executivo (CE) da empresa P1 é 100% constituído por homens, no CE da empresa P2 as mulheres têm uma representação de 9% e no Conselho de Administração (CA) 33%, na empresa P3 o CA é 100% constituído por homens, e, em oposição, o CA da empresa P4 é 100% constituído por mulheres. Relativamente aos cargos de dirigentes e chefias, distinguem-se aqui as empresas maioritariamente constituídas por mulheres, P2 e P4, onde estes cargos são desempenhados por uma maior percentagem de mulheres, 66% e 80%, respetivamente. Já na empresa P1 32% são desempenhados por mulheres, e na P3 19,4%.

O exemplo apresentado pela entrevistada da empresa P3 evidencia o sentimento de discriminação sexual e segregação vertical.

“(...) o caso dos técnicos administrativos, que é uma carreira que nós temos aqui, que são só mulheres praticamente, temos um homem. (...) 14 mulheres e um homem. Quem é o chefe? É o homem! (pausa) Pronto, a gente tem que acreditar que nenhuma daquelas mulheres...” (E3, 17)

3.2.2. Opções de Implementação das Práticas de Conciliação

Nesta dimensão procurar-se-á conhecer as lógicas por detrás do desenho das práticas, nomeadamente as equipas responsáveis pelo seu desenvolvimento e implementação, como surgiram (por quê estas medidas e não outras) e a quem se destinam (se a todos, ou a algum grupo em especial).

Tal como constatado no subcapítulo anterior, as práticas evidenciadas pelas empresas P1 e P2 centram-se essencialmente na dimensão da RSI, decorrendo daqui que grande parte destas medidas nasce nesta área, sendo que a sua implementação e acompanhamento acaba por ter a intervenção dos departamentos de RH.

“(...) isso acaba por ficar tudo englobado nesta nossa política de responsabilidade, mas não deixa de nascer nesta área de operações... não deixa de nascer exatamente no terreno.” (E2, 3)

Já nas empresas P3 e P4 as práticas existentes têm o cunho das respetivas direções de RH.

“Pela área de RH, sim, sim, sim [desenhadas e implementadas]” (E3, 12)

Na base da escolha das medidas a implementar três das empresas referem a existência de inquéritos / estudos, embora em âmbitos diferentes. A empresa P1 refere o inquérito ao estudo do clima onde são avaliadas as medidas, já a empresa P2 refere um estudo realizado em 2009 para aferir eventuais necessidades, e a empresa P3 recorreu aos instrumentos de avaliação divulgados pela CITE.

“Este trabalho vem, com muita força, desde... 2007. Foi quando nós, salvo erro, foi o ano em que nós lançámos..., que nós começámos... 2006! Quando nós começámos a medir... quando nós começámos a medir... a fazer estudos de clima (...)” (E1, 8)

“(...) O acionista, o cliente, e o colaborador. Olhamos para estas vertentes, olhamos para a estratégia do grupo, e do banco, olhamos para os objetivos, olhamos para a realidade que nos envolve, ... e depois tentamos criar os melhores produtos (...)” (E1, 11)

“(...) porque já fizemos questionários a nível nacional para as lojas e tivemos os nossos colaboradores a responder (...) onde é que eles mais precisam de apoio, e qual é o tipo de apoio que mais valorizam.” (E2, 13)

“(...) divulgaram uma série de instrumentos para avaliação. E nós... eu apliquei, por graça apliquei aqui o instrumento, (...) vimos que podíamos fazer muito mais do que aquilo que nós de facto fazíamos, porque basicamente cumpríamos a lei (...) e portanto começamos a participar no forum [empresas para a Igualdade de Género], fizemos o nosso plano para a igualdade de género (...)” (E3, 10)

“O que nós fizemos foi de facto tomar aquelas medidas que não têm custos para a empresa, mas que as pessoas valorizam muito.” (E3, 10)

““(...) nós fizemos circular um inquérito, respondeu aquilo que eram os pedidos das pessoas.” (E3, 12”

Já quanto ao público a quem estas práticas se destinam, todos os entrevistados partilham o princípio que se destinam a todos os trabalhadores, sem distinção de sexo, idade, função ou estatuto. No entanto, dos discursos transparece a constatação que nem todas as práticas servem a todos, para além de que, as medidas ao nível da saúde, estudos e outros apoios pecuniários muitas vezes são atribuídas em função dos rendimentos, pelo que chegam “apenas” aos mais necessitados.

“(...) temos que encontrar sempre medidas que permitam balancear aquilo que eu posso oferecer a uns e aquilo que eu posso oferecer a outros. (...) mas eu tenho que ter sempre medidas adaptadas à realidade.” (E1, 18)

“(...) esta responsabilidade social está pensada para todos, para dar a mão a todos. Sem fazer, concretamente, diferenciações até mesmo, por exemplo, em termos de performance, ok?. ... É um bocadinho é a responsabilidade social, ponto final. Quem é que precisa? A quem é que podemos aqui dar apoio?” (E2, 14)

“(...) Porque há pessoas..., a camada mais velha já não sente os apoios obviamente da infância e por aí adiante, portanto não é visível, não é? é visível para os mais novos mas para os mais velhos já não é.” (E3, 12)

3.2.3. Razões para Adoção de Práticas de Conciliação

Na entrevista concedida a um programa sobre capital humano em 2013, e disponível *on line*, a diretora de RH da empresa P1 defende que a questão essencial que impede as mulheres de progredirem nas organizações é a dificuldade em conciliar a vida familiar e profissional. Por este motivo, é sua convicção que a promoção da igualdade tem de ser feita simultaneamente em duas vertentes: dar oportunidades às mulheres para progredirem, e garantir-lhes condições para conciliarem a vida profissional e familiar:

"Se não trabalharmos as duas não chegamos lá. (...) Avançar com uma coisa sem a outra é quase cínico. Porque dizemos às mulheres que podem progredir na

carreira, mas depois não lhes damos condições para o fazerem.” (DRH empresa P1)

Daqui se depreende que para a DRH da empresa P1 as questões da conciliação são a base estruturante para as questões da igualdade de género.

Na análise deste ponto importará ter presente algumas características das empresas em estudo. Apesar da alusão explícita ao carácter de apoio aos trabalhadores e reforço da imagem de Empresa Familiarmente Responsável, a análise das entrevistas evidencia também outros fatores.

A empresa P1 opera num mercado competitivo, tem uma forte intervenção no domínio da educação, nomeadamente nas relações que mantém com instituições do ensino superior, evidencia um foco na captação e retenção de talentos, grande parte dos seus trabalhadores têm habilitações superiores, 44,8%, e assenta numa cultura meritocrática. As razões invocadas para a adoção das medidas referidas no subcapítulo anterior parecem funcionar como ferramenta de captação e retenção de trabalhadores através da imagem de bom empregador - *employer branding* – e reforço do comprometimento e vinculação dos trabalhadores.

“(...) desviámos um bocadinho do orçamento de formação para os filhos dos colaboradores, por exemplo, e estamos a trabalhar a vinculação.” (E1, 8)

“São desenhadas no sentido de... as pessoas se sentirem bem, olhamos primeiro... para a visão, isto é, nós somos um banco! O nosso grande objetivo é fazer negócio, é contribuir para... para que o acionista tenha retorno sobre o investimento feito. Ponto. (...) e depois tentamos criar os melhores produtos... que nos ajudem... a ter as melhores pessoas connosco.” (E1, 11)

“(...) isto tudo vai potenciar negócio, claramente. Potencia vinculação, potencia ... imagem externa, potencia negócio, potencia credibilidade ... , potencia atratividade, somos uma boa empresa para trabalhar ..., potencia talento interno, ... já viu? o que isto potencia...!” (E1, 17)

A empresa P2, igualmente a operar num mercado competitivo, desenvolve atividade num setor caracterizado pela predominância de baixos salários, de profissões que requerem poucas qualificações e que reúne maior força de trabalho feminina (Casaca, 2013). Recorde-se que a empresa tem cerca de 69% de trabalhadoras do sexo feminino, 55% dos trabalhadores têm habilitações até ao 9º ano e 39% até ao 12º ano. Acresce o contexto da crise económico-financeira, que se fez sentir em Portugal essencialmente a partir do início de 2008, com maiores efeitos nas mulheres em situações de emprego menos vantajosas e mais expostas a níveis de pobreza (Guerreiro, 2009; POPH, 2014).

O forte pendor de RSI que sempre caracterizou a família que gere a empresa, a que o relatório de Responsabilidade Corporativa de 2014 atribui a intenção de envolver os trabalhadores “na cultura do Grupo e de os apoiar em momentos de dificuldade”, ganha dimensão nestes últimos

6 anos, inferindo-se daqui uma necessidade de reforçar apoios sociais que colmatem necessidades básicas de vida e “quase de sobrevivência”.

“(...) em termos de responsabilidade social é o dar emprego ao marido que está ... que ficou desempregado, o dar emprego ao filho que ficou desempregado (...) uma das medidas que nós temos é apoiar os nossos colaboradores com um cartão de alimentação (...) portanto eu sei que o meu colaborador vai tornar-se autónomo por ele, sem esta necessidade dum cartão de alimentação, se ele tiver mais um vencimento a chegar a casa.” (E2, 10)

“A partir de 2008, 2009, fruto de toda esta crise em que o país estava mergulhado, fomos começando a perceber cada vez mais a quantidade de situações de vida difíceis, precárias e quase no limite de sobrevivência que nós tínhamos particularmente ao nível das lojas. E nesse momento ativámos quase como um plano de reação à crise, (...) e o que o tempo nos foi mostrando é que não poderia ser um projeto e tinha que se transformar numa área corporativa.” (E2, 13)

“Esta é uma área que está claramente orientada para «onde é que nós podemos fazer a diferença na vida dos nossos colaboradores?»” (E2, 13)

Relativamente à empresa P3, com medidas de conciliação mais direcionadas para a flexibilidade e para fazer face à inexistência estruturas de apoio às dinâmicas familiares, importa ter em conta que a empresa fica situada fora dos grandes centros urbanos, e ter presente a história da empresa, pois apesar da maioria dos seus trabalhadores serem do sexo masculino, 73%, muitos dos respetivos cônjuges tinham profissões cujos horários não eram coincidentes com os horários praticados pelas estruturas básicas sociais, obrigando a um maior apoio em casa. Assim, as práticas implementadas aparentam provir essencialmente de uma necessidade de conciliação das obrigações profissionais com deveres familiares, decorrendo daqui um retorno positivo do empenho e dedicação dos trabalhadores.

“É mesmo porque achamos... é pelas pessoas. Áaah ... eu por acaso costumo ouvir o presidente dizer que ele acha que nós temos as melhores pessoas do mundo! Que tem viajado pelo mundo e que não encontra pessoas com a qualidade que nós temos. E isto, este carinho, não tem preço! Não tem preço.” (E3, 13)

“(...) eu acho que é uma questão de necessidade. Por exemplo desde há muitos anos que nós sentimos essa necessidade da conciliação. Talvez por isto ser um ambiente industrial, sentimos logo esta necessidade, até porque logo quando viemos para aqui a maior parte do que funcionava eram os serviços sociais básicos, (...) e as mulheres eram enfermeira, eram professoras, era naquela tempo das aulas à noite, está a ver? E isso tudo também levou a que as pessoas tivessem necessidades de dar apoio em casa e aos filhos, porque elas muitas vezes estavam a trabalhar e eles tinham estar em casa enquanto elas não estavam e depois substituírem-se um ao outro, porque de fato cá fora não há nada para... esta situação. E portanto quando começaram a falar na flexibilidade já a gente fazia flexibilidade há vinte anos ou... E a conciliação fazíamos pela via da flexibilidade.” (E3, 18)

Quanto à análise da empresa P4, situada num grande centro urbano, com um tecido maioritariamente feminino, 66%, as razões mencionadas pela entrevistada da empresa P4 remetem para uma necessidade da empresa face ao perfil de grande parte dos seus trabalhadores (mulheres, em idade reprodutiva ou com filhos pequenos, assim como alguns trabalhadores-estudantes), e da aplicação da lei.

“Muitas destas mulheres [2/3 dos trabalhadores da empresa] encontram-se em idade reprodutiva e/ou têm filhos pequenos, pelo que há muitas licenças de forma a permitir um melhor acompanhamento dos filhos.” (E4, 6)

“Temos tido também muitos pedidos de estatuto de trabalhador-estudante para a realização de diferentes graus académicos (...) Este tipo de concessões é visto como um investimento. Em muitos dos casos, a formação académica é vocacionada para a área de atividade da [empresa] e permitirá ao trabalhador o seu desenvolvimento / evolução dentro da empresa e será uma mais-valia para a própria [empresa].” (E4, 6)

3.2.4. Utilização das Práticas e Perceção de Resultados

A existência de práticas promotoras de equilíbrio entre a vida profissional e familiar por si só não garante o seu uso nem a obtenção dos resultados esperados, sendo por isso importante aferir a adesão e a eficácia das mesmas.

No que se refere à utilização pelos trabalhadores das práticas de conciliação trabalho-família que as empresas dispõem, essencialmente em matéria de flexibilidade e gozo de licenças, todos os entrevistados partilham a perceção que todos os trabalhadores as utilizam sempre que necessário, sem grandes constrangimentos.

“(...) nós temos algumas situações, algumas bastantes, de licenças sem vencimento, que tipicamente são solicitadas por colaboradoras que são mães (...) E então nos últimos anos que este fluxo de emigração cresceu nós começamo-nos a aperceber muito disso.” (E2, 16)

(...) fazem teletrabalho enquanto querem, quando não querem regressam (...)” (E3, 10)

“Utiliza quem quer, como quer, com a família, sem a família, faz como entender.” (E3, 12)

Os indicadores de RH de 2014 da empresa P1 referem que 66% dos colaboradores acompanharam os filhos no 1º dia de escola, e 65% gozaram a tarde de aniversário dos filhos até aos 12 anos. No âmbito desta investigação teria sido pertinente conhecer estes indicadores por sexo, e principalmente conhecer as razões apontadas pelos trabalhadores que não usufruíram destes benefícios, no entanto não foi possível obter esta informação.

Quanto aos resultados e eventuais benefícios decorrentes da implementação e utilização das práticas promotoras de equilíbrio entre a vida profissional e familiar, tanto para a empresa como para o trabalhador, todos os entrevistados referem que não dispõem de dados objetivos sobre este tema. A empresa P1, no inquérito ao clima, avalia o grau de satisfação com a dimensão conciliação, sendo que em 2013 revelou um nível de satisfação de 66%. Já a empresa P2, num documento facultado aquando da entrevista, refere a disponibilidade em ir permanentemente ao encontro das necessidades dos trabalhadores, em prol do aumento da produtividade da empresa. Considera, portanto, que a existência destas medidas é benéfica na medida em que pode permitir reduzir as ausências ao trabalho e manter a motivação dos trabalhadores, garantindo a produtividade da empresa, considerando que os trabalhadores podem manter a sua dedicação ao trabalho sem negligenciar a sua vida familiar.

A perceção dos quatro entrevistados é que estas medidas aumentam o comprometimento e sentimento de pertença dos trabalhadores para com a empresa. Nenhum entrevistado refere consequências destas medidas para a família dos trabalhadores.

“(...) tudo aquilo que nós fazemos ajuda ... a construir quase um casulo de ... «eu estou bem ali». Ok? «É preciso, eu ‘tou, mas eu sei que o banco me protege também, eu sei que o banco se tiver resultados me protege...» (...)” (E1, 10)

“(...) eu penso «que sorte que eu tenho ... em ser bom, trabalhando para uma excelente empresa que me reconhece, e que me garante, até ao limite, a estabilidade, o meu dia a dia, a minha vida, a minha família...» Isto tem que ser um fator motivacional, não é?” (E1, 19)

“Eu acho que é um benefício, e em toda a linha, directo e indirecto. (...) este projeto de responsabilidade social (...) continua a ser uma área completamente desinteressada nessa perspetiva, porque de facto aquilo que nós podemos esperar obter dos nossos colaboradores é simplesmente um sentimento de compromisso e de commitment com a empresa, robustecido.” (E2, 16)

“(...) Porque nós depois valorizamos também muito pouco aquilo que fazemos (...) depois começamos a ver que as outras empresas valorizam tudo e... que nós já fazemos há não sei quanto tempo mas que não valorizamos, não é?, porque achamos que aquilo faz parte do nosso dia a dia, e portanto... isso tem servido sobretudo como veículo de transmissão para as pessoas... também para perceberem o quanto bom é trabalhar nesta empresa, não é? (...)” (E3, 10)

“Eu julgo é que as pessoas cada vez trabalham mais... tem sido exigido às pessoas, não é? [por força da flexibilidade]” (E3, 10)

“Este estudo não foi feito mas estou em crer que aumentará a satisfação e o grau de comprometimento dos trabalhadores.” (E4, 7)

3.2.5. Cultura Organizacional Trabalho-Família

Decorrente do ponto anterior, a literatura e diversos estudos apontam como condição essencial para a eficácia das medidas de conciliação a existência de uma cultura de apoio, nomeadamente através do envolvimento das chefias e da colaboração dos colegas.

O relatório sustentabilidade 2013 da empresa P1 faz alusão explícita à importância das hierarquias diretas na divulgação e gozo de medidas de conciliação e equilíbrio.

Também da análise do discurso dos entrevistados sobressai a importância do apoio das chefias diretas não só na anuência do gozo dos benefícios existentes como na capacidade de (re)organização do trabalho, e também da importância da aceitação e espírito de solidariedade dos colegas. Apenas a empresa P1 evidencia a importância de uma intervenção mais transversal, ao nível de ações de incentivo e sensibilização às chefias.

“(...) isso tem implicações [as licenças e ausências], mas ... aí o nosso papel também é... é.... fazer com que, não sejam penalizadas. É assim, as nossas políticas vão nesse sentido. (...) nós incentivamos.” (E1, 16)

“Já não tanto. Já foi muuuuito mais [constrangimento das chefias]. Neste momento ..., neste momento estão identificadas situações, sabemos onde podem acontecer mais, em que altura do ano é que podem acontecer mais ..., e nós temos uma atitude pedagógica, muito pedagógica, centrada nessas pessoas. Sempre que fazemos formação para essas pessoas, tocamos nestes temas..., sempre que temos encontros diretivos focamos estes temas...” (E1, 18)

“(...) há equipas que se conjugam e que se organizam muito bem. Há equipas que têm mais dificuldade (...) Porque se adaptam e porque tem que existir esta... tem, entre aspas, que existir esta solidariedade... que é quase uma questão de... sociedade, de cultura...” (E2, 15)

“(...) tudo isto é bom senso. Existem chefias que até pelo seu feitio pessoal conseguem viver melhor com isto e organizar-se melhor para.... estas situações.” (E2, 16)

“(...) e as pessoas têm que ser solidárias eee... e apoiarem-se umas às outras. Uns precisarão mais para umas coisas, outros precisarão mais para outras. E isto tem funcionado muito bem, tem funcionado muito bem.” (E3, 14)

“As próprias chefias (re)conhecem que é uma prática interna e que os colaboradores das suas equipas têm tanto direito como todos os outros trabalhadores da [empresa] a usufruir das mesmas. Naturalmente, poderão ter mais alguma dificuldade em gerir a sua equipa enquanto existe este tipo de situações mas é apenas mais um desafio à gestão de pessoas ao qual terão que fazer face.” (E4, 7)

3.2.6. Influência do Contexto na Adoção de Práticas de Conciliação

Numa perspetiva contextual é reconhecida a influência que os modelos e as políticas de GRH sofrem, não só dos fatores internos à organização, como também dos fatores externos, nomeadamente dinâmicas do mercado de trabalho, legislação e especificidades dos setores de atividade (Brewster, 1995; Dickens, 1998), pelo que a perceção dos entrevistados quanto a esta dimensão é relevante. Para o efeito distinguir-se-ão os fatores que foram considerados facilitadores da adoção das práticas de conciliação, dos fatores que dificultam essa ação.

Ao nível dos fatores facilitadores foram essencialmente referidos fatores internos, tendo os entrevistados de duas empresas (P1 e P3) salientado a importância do papel do DRH na tomada de decisão. A entrevistada da empresa P2 reforça a importância do apoio das chefias e a da empresa P3 identifica ainda características dos métodos de trabalho.

“Nós temos a sorte de ter pessoas na administração, na direção [refere-se à DRH] que tem uma visão muito forte sobre estes ... estes temas, sobre estas área...(...) Portanto, se tivermos as pessoas certas, que saibam vender, no momento certo, que saibam vender estas ideias ... junto das pessoas certas, temos o caminho aberto.” (E1, 17)

“Mas é uma gestão que tem que ser feita também muito pelas chefias.” (E2, 15)

“(...) como estamos muito assentes em plataforma tecnológica ... isso para nós é um não problema, não é?[a existência de teletrabalho]” (E3, 10)

“(...) porque eu queria muito (...)” (E3,17)

O relatório de sustentabilidade da empresa P3 evidencia a colaboração que mantém com a estrutura mais representativa dos trabalhadores e com o Grupo Desportivo e Cultural da empresa, considerando um fator de sucesso na implementação do Plano para a Igualdade de Género.

Ao nível dos fatores que dificultam a implementação de medidas que visem o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, a maioria das empresas referiu o contexto económico, com repercussões nos orçamentos disponíveis (empresa P1, P3 e P4), as especificidades do setor de atividade e formas de organização do trabalho, tais como atendimento ao público e laboração contínua (empresa P1, P2 e P3), e ainda as diferenças culturais, condicionante referida pela empresa P2.

“(...) pelos últimos anos difíceis que passámos (...) as empresas estão... tão focadas na sobrevivência que não têm muita margem para pensarem noutras coisas. (...) Se calhar por falta de ambição, de visão... de ter algumas pessoas certas no lugar certo.” (E1, 17)

“Num balcão (...) eu... tenho que ter a força de trabalho centrada entre as oito e meia e o fecho do balcão (...). Aqui a flexibilidade é mais difícil de ser implementada, claro.” (E1, 18)

“Porque o nosso esforço (...) aqui é muito garantir que de norte a sul do país eu tenho práticas RH que sejam coincidentes. O que nem sempre é fácil, por mais estranho que pareça, mas não é. E culturalmente, de facto nós somos um país pequeno mas temos diferenças mais ou menos vincadas. (...) eu já sei que tendencialmente as áreas urbanas são áreas onde eu tenho níveis de absentismo muito mais elevados, por exemplo (...)” (E2, 6)

“(...) um horário flexível é algo que complica sempre a operação de loja (...). E chegamos a ter situações em que uma secção que tem 7, 8 pessoas, tem 4 ou 5 que estão com horário flexível, e isto é uma situação dramática para uma loja. É muito dramático.” (E2, 17)

“(...) porque não podíamos ter medidas que onerassem a empresa para além daquilo que já estava previsto nos respetivos orçamentos.” (E3, 12)

“(...) o grande problema que nós temos é mais na área operacional, porque temos uma lógica de disponibilidade total para a empresa de 24h (...)” (E3, 14)

“Há fatores extrínsecos que nos têm afetado, como é o caso da imposição da LOE em 2013 e 2013 da redução de 2% do número de trabalhadores da autarquia para os quais também contam as empresas municipais. Quanto menos trabalhadores, maior será a dificuldade de organizar as equipas sempre que existam as práticas de conciliação já referidas.” (E4, 7)

Conclusão

A crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, que se traduz num aumento de casais em que ambos trabalham e conseqüentemente em novas dinâmicas familiares com uma participação mais ativa dos homens na vida familiar, assim como o número crescente de famílias monoparentais, aumentam a probabilidade de qualquer empregado, independentemente do sexo, ter simultaneamente responsabilidades profissionais e familiares, e abrem espaço para uma nova problemática, a da interação entre a esfera profissional e familiar (Allen, 2001; Chambel & Ribeiro, 2014, Guerreiro *et al*, 2006).

Num mercado de trabalho altamente competitivo e exigente, com elevados tempos de trabalho e muitas vezes assente numa cultura de “presentismo” (Guerreiro, 2009) esta temática ganha dimensão, e à luz dos diversos modelos teóricos sobre a relação entre o trabalho e a família, o paradigma do conflito interpapeis apresenta-se como o mais relevante no âmbito do presente trabalho.

Embora esta seja uma matéria que afeta tanto homens como mulheres, por força da tradicional divisão do trabalho na sociedade portuguesa persistem ainda comportamentos bastante tradicionais no apoio à família, cabendo maioritariamente às mulheres o papel de cuidadoras de crianças e familiares e de executante das tarefas domésticas (Guerreiro *et al*, 2006), decorrendo daqui maiores níveis de conflito trabalho-família para as mulheres do que para os homens (Chambel & Ribeiro, 2014).

Num quadro de desigualdades de circunstâncias em questões de género, de que é exemplo a escassa presença de mulheres em cargos de decisão e gestão (CITE, s.d.b), diversos autores defendem que a gestão da diversidade e promoção da igualdade de género é a chave de um desenvolvimento sustentável (Silva, 2009; UNDP, 1995) e a este nível a dimensão da conciliação entre a vida profissional e familiar é considerada a pedra basilar dessa promoção, impondo-se assim, do ponto de vista organizacional, equacionar políticas e práticas que facilitem o equilíbrio entre as exigências no trabalho e na família.

É neste contexto que a função RH ganha espaço e legitima a sua intervenção nesta área, numa perspectiva de conciliação de diferentes objetivos e interesses dos diversos atores dentro das organizações, em ambientes de incerteza, como preconizado por Keating (2007).

Mas o que leva algumas empresas a adotar políticas de conciliação trabalho-família? Que razões estão subjacentes à decisão de implementar estas práticas? E em que lógicas de gestão de RH se inserem?

Constituiu-se assim o corpo teórico e formularam-se as questões que serviram de base a este estudo empírico, que procura identificar, analisar e compreender como é que as organizações

percecionam as práticas de conciliação e porque as implementam, e contribuir para o alinhamento da ação da GRH com as estratégias organizacionais.

Face aos objetivos do estudo, em termos metodológicos optou-se por um estudo exploratório, com recurso à metodologia de estudo de caso, mais concretamente estudo multi-caso, visto a temática apresentar um campo teórico pouco estabilizado e pretender-se apresentar um contributo que permita aumentar o entendimento deste fenómeno. Como técnicas de recolha de dados privilegiou-se a análise de documentos das empresas e entrevistas, realizadas a responsáveis da função RH das empresas participantes.

A escolha das empresas, que tinham que cumprir o requisito de ter implementadas medidas de conciliação trabalho-família, regeu-se por critérios de conveniência e disponibilidade das empresas, e tentou assegurar alguma diversidade no que diz respeito ao setor e área de atividade das empresas, dimensão e percentagem de homens e mulheres, considerados fatores que influenciam a adoção destas medidas (Poelmans, Chinchilla, & Cardona, 2003).

A partir da análise documental e de conteúdo, este estudo permitiu identificar um conjunto de conclusões centrais.

Constata-se que a crescente competitividade e intensificação de padrões de produtividade são fenómenos generalizados no sector privado mas igualmente presentes e emergentes no sector público, o que impõem modelos de gestão estratégicos, eficientes, preocupados com a sustentabilidade e a sobrevivência das organizações ao longo do tempo e focados na provisão dos recursos necessários ao alcance de resultados. Neste contexto, a GRH surge numa perspetiva estratégica, procurando obter o melhor desempenho organizacional através de um conjunto de práticas coerentes entre si e integradas com as opções estratégicas da empresa.

As empresas privadas, a operar em mercados de elevada concorrência, evidenciam a ênfase na capacidade de atração e retenção de trabalhadores, embora para públicos diferentes. As políticas de gestão de RH apresentam-se alinhadas com as estratégias corporativas e há uma preocupação de que os diversos subsistemas de GRH se mantenham coerentes e integrados entre si. As empresas pertencentes ao setor empresarial do estado apresentam maiores condicionalismos em matéria de captação de trabalhadores, mas têm iguais preocupações na retenção das suas pessoas.

Todas as empresas estudadas têm praticas formalizadas de Recrutamento e Seleção, Formação / Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras e Remuneração / Benefícios.

O comprometimento, vinculação e envolvimento dos trabalhadores na cultura e valores das empresas surgem como atitudes organizacionais que as empresas estudadas procuram gerar ou reforçar através das práticas de GRH. De acordo com a literatura, estes construtos encontram-se fortemente relacionados com modelos de boas práticas de GRH que visem contribuir para

resultados positivos, assentes em práticas de recrutamento e seleção rigorosas, investimento em formação e desenvolvimento e recompensas baseadas no desempenho individual e de equipa (Caetano, 1999; Esteves & Caetano, 2010; Pfeffer, 1998).

Embora os discursos apontem para lógicas que se inserem mais em modelos *soft* de gestão de RH, afirmando que as pessoas são o principal recurso que importa cuidar e desenvolver e evidenciando preocupação com a motivação e envolvimento das pessoas, na prática os critérios económicos fortemente orientados para os resultados que regulam práticas mais centralizadas e controladoras, com uma gestão muito do topo para a base, deixam transparecer alguma identificação com modelos de gestão *hard*.

As políticas de igualdade de género, em geral, e as medidas de conciliação, em particular, enquanto dimensões internas da responsabilidade social são consideradas vetores de uma política de recursos humanos responsável e que se preocupa com as pessoas. A este nível importa ter presente a conceptualização de que os modelos de GRH são intrinsecamente genderizados e que as políticas de GRH têm implicações distintas para homens e mulheres, tendendo a perpetuar as desigualdades de género (Dickens, 1998; Santos, 2010).

A percepção da existência de desigualdades de género que recaem sobre as mulheres, em especial ao nível da remuneração, oportunidades de desenvolvimento e gestão de carreiras, dificuldade de acesso a cargos de direção e decisão (segregação vertical) e posicionamento em diferentes setores de atividade e funções (segregação horizontal), que este estudo permitiu constatar, corrobora esse paradigma e comprova a existência dos diferentes padrões de segregação evidenciados por Ferreira (1993, *cit in* Silva, 2010).

Ao nível das práticas de conciliação e no pressuposto de que as interferências entre o trabalho e a família e os conflitos daí decorrentes surgem essencialmente da incompatibilidade de horários e de espaço entre as duas esferas (Guerreiro *et al*, 2006), o conjunto de medidas formais que se configuram como as que mais contribuem para o equilíbrio destas áreas serão as previstas na lei em termos de licenças de paternidade, maternidade e parentalidade e ausências para assistência familiar, as novas formas de organização do trabalho, quer em termos de tempos quer em termos de local, e o acesso a estruturas de apoio ao cuidado a crianças, jovens e idosos.

Do conjunto das empresas estudadas, os programas de conciliação em vigor assumem uma perspetiva mais legalista, subordinados ao âmbito da legislação em matéria de licenças de paternidade, maternidade e parentalidade, ausências e dispensas para assistência familiar ou acompanhamento de filhos menores de 12 anos.

Evidenciam-se depois medidas de cariz mais social, tanto para o trabalhador como para os familiares, principalmente descendentes, que se traduzem em benefícios ao nível da saúde e da educação, nomeadamente seguros e protocolos de saúde, apoios pecuniários para pagamento de propinas, bolsas de estudo e despesas com material escolar.

Os programas implementados aparentam estar mais orientados para o apoio a trabalhadores com filhos dependentes, não havendo referências a medidas formais de apoio ao cuidado de idosos dependentes.

Ao nível de novas formas de organização do trabalho, apenas uma empresa referiu ter a modalidade de teletrabalho. A prática de horários flexíveis, embora seja referida pela maioria das empresas, ainda se apresenta muito reativa, de utilização condicionada a situações “devidamente justificadas” e nem sempre acessível a todos os trabalhadores devido a especificidades das atividades das empresas ou exigências das funções desempenhadas.

Este estudo permitiu constatar que na impossibilidade do tempo de trabalho ser reorganizável ou do trabalhador ser substituído por outro, o ónus e a responsabilidade de conciliar os interesses da empresa com as necessidades do trabalhador são transferidos principalmente para a chefia direta, para o próprio trabalhador e para o espírito de cooperação dos colegas de trabalho. Evidencia-se aqui a importância do apoio organizacional ao nível grupal, considerado por alguns autores o nível informal de apoio (Anderson *et al*, 2002; Thompson & Protas, 2005) e corrobora com os resultados do estudo de Allen (2001). De relevar ainda que as necessidades de ausências por parte dos trabalhadores e a inexistência de alternativas de substituição desses elementos colocam as chefias perante o dilema de não pôr em risco o desempenho do departamento ou satisfazer a necessidade do trabalhador, tal como preconizado por Dulk & Ruijter (2008).

Do exemplo das empresas P2 e P3, com trabalho por turnos ou em horários diversificados, infere-se que a diversidade de horários nas organizações possibilita um maior acesso a trocas ou folgas entre trabalhadores, facilitando o equilíbrio entre os compromissos profissionais e familiares.

O resultado do estudo realizado pela empresa P2 junto dos trabalhadores, relativamente aos apoios que mais valorizam, merece alguma reflexão no âmbito deste trabalho. A dimensão conciliação casa/trabalho é uma das menos valorizadas, com apenas 11%. Tratando-se de uma população maioritariamente feminina, grande parte com filhos menores, este valor pode ser justificado pela facilidade em fazer trocas e aceder a horários diversificados, tal como referido no parágrafo anterior. Já quanto à dimensão mais valorizada, a saúde com 71%, importa talvez ter presente o contexto de crise e austeridade que se vive no país e o perfil desta força de trabalho, que para além de ser maioritariamente feminina, possui níveis de escolaridade muito baixos, tem funções muitas vezes consideradas como indiferenciadas e desenvolve a sua atividade num setor que se caracteriza por baixos salários, equacionando-se um quadro de vulnerabilidade e maior exposição a situações de carência, tal como referido por Guerreiro (2009). Devemos aqui também lembrar o estudo da OIT que alerta para a penalização salarial a que as trabalhadoras mães estão sujeitas, comparativamente com trabalhadoras sem filhos (Grimshaw & Rubery, 2015).

No que às estratégias de facilitação da conciliação trabalho-família diz respeito, a não incorporação dos princípios da igualdade de género nos documentos estratégicos das quatro

empresas participantes deste estudo deixa algumas reticências quanto à importância desta problemática para a gestão de topo e o seu grau de empenho e apoio, considerado por diversos autores essencial na adoção de uma cultura organizacional trabalho-família que estimule a eficácia dos programas de conciliação (Dulk & Peper, 2007; Lewis, 2001; Thompson et al, 1999).

Remetemo-nos assim para o papel dos gestores de RH, numa perspectiva de ação que procura conciliar os interesses do negócio e os interesses dos trabalhadores (Keating, 2007), focados no desenho de sistemas que produzam elevados níveis de desempenho (Pfeffer, 2005).

Evidencia-se na análise dos quatro casos em estudo a importância do papel dos respetivos responsáveis de GRH no desenho e adoção de práticas de conciliação trabalho-família, sendo a sua ação referida como um dos fatores que mais facilita e impulsiona a implementação destas medidas. De salientar ainda que a maioria dos diretores de RH das empresas participantes são mulheres e no único caso em que o cargo é desempenhado por um homem a direção reporta a uma diretora executiva.

Quanto às razões que motivam a adoção de políticas que facilitam a conciliação da vida profissional e familiar, para além da aplicação da lei sobressaem duas abordagens. Uma mais humanista, numa lógica de políticas amigas da família, como meio de satisfação das necessidades dos recursos humanos da empresa e de melhoria de condições de vida; outra mais instrumental, enquanto estratégia de promoção da imagem da empresa como empregador de referência na captação e retenção de trabalhadores. Ambas as abordagens parecem assentar em lógicas de indução de comprometimento e reforço de vinculação.

No pressuposto de que as práticas de GRH ajudam a modelar as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, diversos autores defendem que as políticas que favorecem o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e familiares promovem a motivação e o comprometimento dos trabalhadores, contribuindo para o aumento do desempenho organizacional (Guest, 2007; Osterman, 1995; Wood & Menezes, 2007).

Perante a crescente visibilidade do tema da conciliação, algumas recomendações governamentais e a intervenção ativa de alguns organismos, é interessante refletir sobre as motivações das organizações para implementação de medidas de conciliação à luz da teoria de Lewis (2001) que defende que algumas organizações, principalmente no setor público, adotam estas práticas em resposta a pressões políticas e ideológicas.

As características das empresas que participaram neste estudo empírico, quanto à dimensão, constituição da sua força de trabalho e métodos de trabalho, parecem corroborar com o estudo de Poelmans *et al* (2003) que conclui que empresas de grande dimensão e/ou que empregam mão-de-obra maioritariamente feminina, tendem a adotar políticas mais abrangentes que as restantes empresas. Conclui ainda que a existência de sistemas de trabalho que valorizam o compromisso organizacional é um fator que influencia a implementação de práticas de conciliação trabalho-família.

Quanto ao impacto para a empresa pela adoção de práticas de conciliação, constata-se a inexistência de mecanismos que permitam aferir objetivamente a eficácia das mesmas. No entanto, nas quatro empresas estudadas prevalece a percepção de que aumentam o comprometimento, o sentimento de pertença, a motivação, a satisfação e permite reduzir o absentismo, contribuindo para a produtividade das empresas.

Pelo exposto, parece legítimo afirmar-se que embora não se possa falar em igualdade de género e políticas de conciliação plenas, encontram-se manifestações de preocupação com estas temáticas. Face às assimetrias de género, as medidas de conciliação são essenciais e urgentes, tornando-se premente repensar as formas de organização do trabalho no sentido de proporcionar a conciliação entre responsabilidades familiares e profissionais. Abre-se assim espaço para o contributo da gestão de recursos humanos na alteração de modelos mentais e organizacionais, alavancado no desafio de contrariar o paradigma da presença física obrigatória e controlada do trabalhador e fomentar uma cultura apoiante da implementação de práticas de conciliação trabalho-família.

As principais limitações verificadas no decorrer deste estudo prendem-se com a dificuldade em conseguir colaboração por parte das empresas, elementos essenciais no processo empírico, quer em termos de aceitarem participar no estudo, quer em termos da disponibilização de alguns dados que teriam enriquecido a análise dos dados e permitido retirar conclusões mais profundas.

Por outro lado, a limitação temporal impossibilitou que se continuasse a contactar outras empresas, o que limitou o número de casos em estudo.

Também por limitações temporais não foi possível sujeitar a distribuição das respostas pelas unidades de contexto à análise de diferentes codificadores/investigadores, por forma a garantir o princípio da objetividade, tal como sugerido por Bardin (1977).

Na linha de investigação deste estudo, como pistas para futuras pesquisas sugere-se: (1) a exploração mais detalhada das diferenças entre empresas do setor público e privado; (2) o alargamento do estudo a empresas que não tenham nenhum reconhecimento em questões de igualdade de género e conciliação.

O reconhecimento por parte de um dos entrevistados de que as jovens se destacam à entrada do mercado de trabalho, a constatação de que as mulheres são mais escolarizadas e, a contrario sensu, a fraca representatividade feminina em cargos de topo deixam pistas para uma investigação longitudinal que estude os fatores que influenciam as trajetórias profissional das mulheres e justificam esta dicotomia.

Bibliografia

- Allen, M. R., & Wright, P. (2007). Strategic Management and HRM. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 88-107). Oxford: Oxford University Press.
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior* 58 (3), 414-435.
- Almeida, A. J. (2011). A Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise Sociológica da Construção de um Campo Profissional. *Dissertação de doutoramento*. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Almeida, P. P. (2012). Boas Práticas Laborais nas Empresas. *Revista Dirigir*, 117, 37-40.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management*, 28, 787-810.
- Andrade, C., & Matias, M. (2014). Portugal Report on Work and Family Developments. *2014 Report on Work and Family Developments in Ten Countries* (pp. 23-30). United Kingdom: The Work Family Researchers Network International Committee.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management* (2ª ed.). New York: Palgrave MacMillan.
- Brandão, A. M., & Parente, C. (1998). Configurações da Função Pessoal. As Especificidades do Caso Português. *Revista Organizações e Trabalho*, 20, 23-40.
- Breakwell, G. M. (2006). Using Self-Recording: Diary and Narrative Methods. In G. M. Breakwell, S. Hammond, & J. A. Smith (Eds.), *Research Methods in Psychology* (3ª ed., pp. 254-273). London: Sage.
- Brewster, C. (1995). Toward a 'European' Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 1-21.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The Evolving Portuguese Model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 959-977.
- Caetano, A (Coord.). (1999). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed.). Lisboa: RH.
- Câmara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª ed.). Alfragide: D. Quixote.

- Casaca, S. F. (2009a). Revisitando as Teorias Sobre a Divisão Sexual do Trabalho. *SOCIUS Working Paper 4/2009*.
- Casaca, S. F. (2009b). *Vantagens Competitivas da Igualdade de Género*. Obtido em Fev de 2015, de Conferência Comemorativa 30 anos-CITE: Competitividade e Igualdade de Género: <http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/conf30anos.html>
- Casaca, S. F. (2013). As Novas Dinâmicas Laborais e os Desafios da Articulação com a Vida Familiar. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, 31-52.
- Chambel, M. J., & Ribeiro, M. T. (2014). *A Relação entre o Trabalho e a Família* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- CIG. (2012). *Igualdade de Género em Portugal - 2011*. Lisboa: CIG.
- CIG. (2015). *V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-Discriminação (2014-2017)*. Lisboa: CIG.
- CITE (Coord.). (2008). *Guia de Auto-Avaliação da Igualdade de Género nas Empresas*. Parceria de Desenvolvimento do Projecto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas. Lisboa: CITE.
- CITE. (2003). *Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens*. Lisboa: CITE.
- CITE. (2012). *Situação da Igualdade Entre Mulheres e Homens no Mercado de Trabalho – 2011*. Lisboa: CITE.
- CITE. (2013a). *Fórum Empresas para a Igualdade de Género – Síntese de Medidas*. Obtido em Nov de 2014, de CITE: <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/iGen.html>
- CITE. (2013b). *Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional - 2012*. Lisboa: CITE.
- CITE. (2014). *Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional - 2013*. Lisboa: CITE.
- CITE. (2015). *Boas Práticas de Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal*. Obtido em Fev de 2015, de CITE: <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/boaspraticas.html>
- CITE. (s.d.a). *Compromissos com a Igualdade de Género e com a Conciliação Trabalho/Família*. Obtido em Fev de 2015, de CITE: http://www.cite.gov.pt/pt/acite/iGen_2014.html
- CITE. (s.d.b). *Prémio Igualdade é Qualidade*. Obtido em Nov de 2014, de CITE: <http://www.cite.gov.pt/pt/premioigualdade/oquepremio.html>
- Comissão Europeia. (2001). *Livro Verde – Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. Bruxelas.
- Constituição da República Portuguesa. (2009). Coimbra: Almedina.

- Costa, C. M. (2011). As Práticas de Gestão de Recursos Humanos que Conciliam a Tripla Jornada: a Perspectiva dos Trabalhadores Estudantes do Ensino Superior. *Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Deloitte. (s.d.). *Prémio Empresa Mais Familiarmente Responsável*. Obtido em Nov de 2014, de Deloitte: <http://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/emfr.html>
- Dickens, L. (1998). What HRM Means for Gender Equality. *Human Resource Management Journal*, 8 (1), 23-40.
- Dulk, L. d., & Peper, B. (2007). Working Parents' Use of Work-Life Policies. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 53, 51-70.
- Dulk, L. d., & Ruijter, J. d. (2008). Managing Work-Life Policies: Disruption Versus Dependency Arguments. Explaining Managerial Attitudes Towards Employee Utilization of Work-Life Policies. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 - 7, 1222-1236.
- Esteves, T. P., & Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10 (2), 159-176.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitot.
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freixo, M. J. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, Vol 77, 65-78.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O Inquérito. Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gil, A. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Goodstein, J. (1994). Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues. *Academy of Management Journal*, 37, 350-382.
- Gornick, J. C., & Meyers, M. K. (2003). Supports For Working Families: Work and Care Policies Across Welfare States. *CESifo DICE Repor*, 4, 13-18.
- GRAAL. (2000). *Guia de Boas Práticas - Conciliar a Vida Profissional, Familiar e Social*. Projecto Para uma Sociedade Activa com o apoio da DG V/CE, IV Programa de Acção Comunitária

- a Médio Prazo para a Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres. Lisboa: GRAAL.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, Vol 10 (1), 76-88.
- Grimshaw, D., & Rubery, J. (2015). *The Motherhood Pay Gap : a Review of the Issues, Theory and International Evidence*. Inclusive Labour Markets, Labour Relations and Working Conditions Branch. Geneva: International Labour Office (ILO).
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Estoril: Príncipeia.
- Guerreiro, M. d. (2009). *As Políticas de Conciliação Trabalho-Família Como Fator de Competitividade em Tempo de Crise*. Obtido em Fev de 2015, de Conferência Comemorativa 30 anos-CITE: Competitividade e Igualdade de Género: <http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/conf30anos.html>
- Guerreiro, M. d., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*. Lisboa: CITE.
- Guerreiro, M. d., Abrantes, P., & Pereira, I. (2004). Relação Trabalho-Família em Contextos Organizacionais em Mudança. *Atas dos Ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia*, 72-81.
- Guerreiro, M. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar - Manual para as Empresas* (4ª ed.). Lisboa: CITE.
- Guerreiro, M. J. (2012). A Facilitação entre o Trabalho e o Não Trabalho: Um Estudo Qualitativo. *Dissertação de mestrado*. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Guest, D. E. (2007). HRM and the Worker - Towards a New Psychological Contract? In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 128-146). Oxford: Oxford University Press.
- Hamid, F. A. (2012). Práticas de Conciliação Trabalho/Família em Organizações de Excelência. *Dissertação de Mestrado em Gestão*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998, Outubro). Investigação Empírica em Ciências Sociais: Um Guia Introdutório. *Dinâmia Working Paper 1998/10*.
- Keating, J. B. (2007). A Natureza da Função de Gestão de Recursos Humanos. In A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed., pp. 101-116). Lisboa: RH.

- Kovács, I. (2004). Emprego Flexível em Portugal. *Sociologias* nº 12, 32-67.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (1995). *Metodologia Científica* (2ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Lei nº 7/2009, de 12 de Fevereiro. (Código do Trabalho).
- Lewis, S. (2001). Restructuring Workplace Cultures: The Ultimate Work-Family Challenge? *Women in Management Review*, 16 (1), 21-29.
- Marques, M. A. (2010). Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um estudo Multi-Caso. *Dissertação de doutoramento*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding:: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 23, 76-88.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-Life Balance Policy and Practice: Understanding Line Manager Attitudes and Behaviors. *Human Resource Management Review*, 20, 158-167.
- Monks, K. (1997). Roles in Personnel Management from Welfarism to Modernism: Fast Track or Back Track? *DCU Business School - Research Paper Series*, 17, 1-24.
- Neves, J. G. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed., pp. 3-30). Lisboa: RH.
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. d., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (2), 418-437.
- Osterman, P. (1995). Work/Family Programs and the Employment Relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40, 681-700.
- Perista, H. (2002). Género e Trabalho Não Pago: os Tempos das Mulheres e os Tempos dos Homens. *Análise Social*, 37 (163), 447-474.
- Perista, H., Guerreiro, M. d., Jesus, C. d., & Moreno, M. L. (2008). A Igualdade de Género no Quadro da Responsabilidade Social - O Projeto EQUAL Diálogo Social e Igualdade nas Empresas. *Ex aeco*, 18, 103-120.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation - Building Profits by Putting People First*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2005). Changing Mental Models: HR's Most Important Task. *Human Resource Management*, Vol 44, 123-128.

- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Poelmans, S. A., Chinchilla, N., & Cardona, P. (2003). The Adoption of Family-Friendly HRM Policies - Competing For Scarce Resources in the Labour Market. *International Journal of Manpower*, 24 (2), 128-147.
- POPH. (2014). *Programa Operacional Temático Potencial Humano 2007-2013*. Obtido em Fev de 2015, de POPH: <http://www.poph.qren.pt>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Santos, G. G. (2008). *Género, Carreiras e a Relação entre o Trabalho e a Família: Uma Perspectiva de Gestão*. Obtido em Fev de 2015, de e-cadernos ces [online], 1, 97-120: <http://www.ces.uc.pt/ecadernos>
- Santos, G. G. (2010). Gestão, Trabalho e Relações Sociais de Género. In V. F. (Org), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal - Políticas e Circunstâncias* (pp. 99-138). Lisboa: CITE.
- Silva, M. R. (2009). *A igualdade de Género Como Fator Competitivo e de Desenvolvimento*. Obtido em Fev de 2015, de Conferência Comemorativa 30 anos-CITE: Competitividade e Igualdade de Género: <http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/conf30anos.html>
- Silva, S. M. (2010). Mulheres e Feminilidade em Culturas Ocupacionais de Hegemonia Masculina. In V. F. (Org.), *Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal - Políticas e Circunstâncias* (pp. 293-332). Lisboa: CITE.
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa Qualitativa: Estudando Como as Coisas Funcionam*. Porto Alegre: Penso.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2005). Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), 100-118.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- UNDP. (1995). *Human Development Report 1995*. Obtido em Fev de 2015, de United Nations Development Programme: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-1995>
- Vala, J. (1986). A Análise de Conteúdo. In A. Santos Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (8ª ed., pp. 101-127). Porto: Edições Afrontamento.

Wood, S., & Menezes, L. M. (2007). Family-Friendly, Equal-Opportunity, and High-Involvement Management in Britain. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 581-598). Oxford: Oxford University Press.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (4^a ed.). S. Paulo: Bookman.

Apêndices

Apêndice 1 - Guião de Entrevista Semi-Diretiva

Guião de Entrevista semi-diretiva

(Responsável RH)

Mais uma vez quero agradecer a sua disponibilidade em conceder-me esta entrevista. Aproveito para recordar que a presente investigação insere-se num estudo académico para a obtenção do grau de mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, subordinado ao tema “A importância da Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar - A perspetiva das Empresas”. Tem como objetivo geral analisar as práticas de conciliação trabalho-família adotadas pelas empresas.

Agradeço a sua permissão para gravar a entrevista em áudio, por forma a assegurar a sua transcrição de forma fidedigna.

1. Caracterização da Empresa

- 1.1. Breve apresentação da empresa
- 1.2. Dimensão
- 1.3. Estrutura organizacional
- 1.4. Missão e Valores
- 1.5. Caracterização dos recursos Humanos
(% de homens/mulheres; escalões etários; níveis de habilitações; média tempo na empresa; categorias profissionais ...)

2. Função Recursos Humanos

- 2.1. Hierarquicamente o departamento/direção está subordinado a quem?
- 2.2. Posso perguntar-lhe qual a sua área de formação?
Há quanto anos está na empresa? E há quantos é responsável pelo departamento de RH?
- 2.3. Qual a composição do departamento/direção de RH?
(Quantas pessoas; qual a formação de base ...)
- 2.4. Que funções têm atribuídas?
- 2.5. Pode falar-me das práticas de Gestão de RH da empresa?
(R &S; Acolhimento; Formação Profissional; Av Desempenho; Remuneração; Gestão Carreiras ...)
- 2.6. Que práticas de GRH destacaria como as mais importantes ou de maior relevo?

3. Políticas e Práticas de Conciliação Trabalho/Família

- 3.1. Na sua opinião, qual a importância das práticas que promovem a conciliação entre a vida profissional e familiar, para a empresa e para os trabalhadores?

- 3.2. No vosso modelo de GRH, que práticas ou medidas considera que contribuem para a conciliação do trabalho-família?
- 3.3. Como foram desenhadas?
(Pela DRH ou outro departamento? Destinam-se a todos? Foram pensadas para algum grupo em particular?)
- 3.4. Porque é que decidiram implementar estas práticas?
(Surgiram da identificação de algum problema? Foi uma estratégia da empresa? Que objetivos pretendem alcançar?)
- 3.5. E quanto à utilização / aceitação das práticas pelos trabalhadores?
(Todos usufruem/utilizam, ou abdicam? [e neste caso, o que alegam] Alguma prática em particular?)
- 3.6. Qual a posição das chefias, face às medidas de conciliação?
(Também utilizam?)
- 3.7. Sempre que alguém usufrui destas práticas existe alguma resistência, por exemplo por parte das chefias ou dos colegas?
- 3.8. Por vezes, as boas práticas nem sempre produzem o efeito desejado. Considera que as práticas de conciliação correspondem ao que esperavam? Porquê?

4. Importância do contexto na adoção de práticas de conciliação

- 4.1. Que fatores, externos ou internos à empresa, poderão ter facilitado ou dificultado a implementação de práticas de conciliação?

Da minha parte dou por concluída a entrevista. Não sei se há alguma coisa que gostasse de acrescentar, sobre a qual não tenhamos falado.

Muito obrigada pelo seu tempo e disponibilidade.

Apêndice 2 - Grelha de Análise Documental

Grelha de Análise Documental – E?

1. - Caracterização da Empresa

Fonte:

Designação	E? – _____
1.1 Setor (publ/priv)	
1.2 Área Atividade / Descrição	
Antiguidade da Empresa	
1.3 Dimensão (onde atua?)	
Nº Trabalhadores (P/M/G)	
1.4 Organograma/Estrutura	
1.5 Missão / Valores	
Notas Adicionais	

1.6. Caracterização dos Recursos Humanos – Dados a ___/___/_____

Fonte:

Nº Trabalhadores	
Por Sexo	
Por faixas etárias	
Média Idades	
Por nível habilitação ?	
Por categoria profissional ?	
Por tipo de contrato?	
Média Tempo na empresa	
Nº trabalhadores com filhos ?	
Horários de trabalho	
Notas Adicionais	

2. Função Recursos Humanos

Fonte:.

Designação da função	
2.1 Estrutura organizacional da GRH	
2.2 Composição do departamento	
2.3 Funções atribuídas	
Notas Adicionais	

3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Fonte:.

Designação da função	
3.1 Recrutamento e Seleção	
3.2 Formação	
3.3 Av de Desempenho	
3.4 Remuneração	
3.4 Gestão de Carreiras	

5.1. Identificação de Práticas de Conciliação

Fonte:

5.1 Identificação das práticas	
Notas Adicionais	

Apêndice 3 - Tabela de Categorização da Análise de Conteúdo das Entrevistas

Tabela da Análise de Conteúdo das Entrevista

Dimensões	Unidades de Contexto
<p>Práticas de GRH</p> <p>3.1. Recrutamento e Seleção</p>	<p>“Temos os estagiários connosco, que alimentam o banco (...), sempre que há uma necessidade nós publicamos (pausa) ... Portanto, se for à nossa intranet vê “precisamos de... (??) de balcão para ali, precisamos de técnico ...”, tudo é publicado... Uma saída, ou uma necessidade deve implicar uma série de mexidas na organização, sendo que depois se toma a decisão “repomos a vaga ou não repomos?” Se repomos a vaga vamos aos estagiários. Se não repomos, abatemos no head count da empresa ... ok? Esta gestão integrada permite-nos ter o número de pessoas ... equilibrado. (...) Nós não vamos ao exterior buscar pessoas seniores” (E1, 12).</p> <p>“Temos um grupo de Top Trainees, neste momento connosco. (...) rodam por várias áreas, não são das áreas, são do banco ..., portanto ..., logo não criam vícios ... não criam dependência ... não cumprem lugares de head count...” (E1, 14)</p> <p>“Os candidato têm de ter competências no domínio do quero, sei e posso. Valorizamos pessoas com atitude e integridade ... motivação para aprender, ambição, humildade ... e saber trabalhar em equipa. E flexibilidade também.” (E1, 14)</p> <p>“A mobilidade interna é para nós o foco principal quando pensamos em recrutamento interno, ou seja, nós não vamos ao mercado se existir a possibilidade de preencher uma vaga internamente (...).” (E2, 4)</p> <p>“Não existindo uma mobilidade interna viável, ai temos que avançar externamente.” (E2, 5)</p> <p>“Sendo que as mobilidades internas podem ser sugeridas por nós, ou seja, eu sei que existe um colaborador (...) que de facto até tem a ambição de crescer, e eu vou lá, eu os recursos humanos e o distric manager daquela loja, fala com ele e diz-lhe “existe esta oportunidade, está disponível, o que é que lhe parece?», etc, etc (...). Ou então, podemos ter anúncios internos, que vamos tendo e fomentamos cada vez mais, ‘tá bem? Portanto, temos estas duas lógicas, quer para funções ao nível de loja, quer para funções depois em termos de sede.” (E2, 5)</p>

“ (...) em termos de estrutura de loja, ficava muito a cargo de um gerente e também a cargo de um adjunto, uma secretária, o que fosse. E portanto, nós estamos a tentar nivelar aqui alguns pressupostos, e fundamentalmente garantir que todo o recrutamento é assegurado sempre com a presença de recursos humanos, o tal gestor operacional de recursos humanos, com a presença do district manager, e com, obviamente, sempre o aval do gerente de loja que é a pessoa que no final do dia vai ter que trabalhar com quem escolher. (...) estamos a falar de um guião de entrevista, parametrizado de igual modo para todo o país (...).” (E2, 10)

“ (...) podemos publicitar na própria loja, podemos publicitar no Sapo Emprego, (...) até eu poder publicitar no nosso site. Por vezes os nossos colaboradores também podem recomendar e aí há um ponto que nós tentamos que não aconteça que é ter pessoas da mesma família a trabalhar na mesma loja (...).” (E2, 10)

“ (...) sentido de cliente, obviamente, gestão de stress, gestão de tempo, gestão de prioridades, resiliência, ok? Trabalho de equipa absolutamente crítico para nós, e depois obviamente falamos de questões que já são quase mais skills do que propriamente competências. Mas tudo o que tenha a ver com relacionamento interpessoal, com orientação para o cliente, com orientação para resultados, são as competências que mais procuramos e obviamente a resiliência que faz parte do nosso ADN (...) [perfil que valorizam]” (E2, 10)

“(...)temos um plano para a igualdade de género – e portanto nos concursos, quando em igualdade de pontuação, optamos pelo sexo menos representado.” (E3, 1)

“No júri temos sempre uma pessoa dos recursos humanos, normalmente sou eu, uma pessoa da área... o diretor da área para onde a pessoa vai trabalhar e a chefia que há-se ser a chefia mais direta de quem a pessoa irá depender. (...) O concurso é lançado, é público. (...) nós recebemos as candidaturas, fazemos a respetiva avaliação, nas grelhas que estão pré-definidas, (...) normalmente dispensamos a entrevista porque consideramos que ela poderá distorcer aquilo que é o resultado da avaliação curricular. E normalmente até utilizamos a entrevista mais para conhecer a pessoa, (...) temos sempre a possibilidade da entrevista, mas normalmente decidimos que ela... embora a mantenhemos, decidimos que ela não conta para avaliação.” (E3, 15)

“É óbvio que é mais às competências técnicas, não é? [competências / perfil que privilegiam] desde logo definimos a área de

formação/educação e, paciência, não está naquela área de formação/educação nós já não consideramos, e depois uma série de requisitos que tem muito a ver com a formação profissional... é sempre muito técnica (...)" (E3, 15)

"Eu aqui, quando há uma vaga, eu abro sempre concurso interno." (E3, 17)

"Divulgação interna por todos os colaboradores, através dos emails do domínio [...]; divulgação externa através do site (...). As candidaturas passam por uma primeira fase de triagem, existindo uma grelha com ponderações por cada um dos requisitos da função. Só as pessoas que cumpram todos os requisitos e tenham o perfil mais próximo do que está definido para a função são chamadas para entrevista de seleção. As entrevistas são realizadas em painel que será constituído por uma pessoa (ou mais) da unidade orgânica (U.O.) a que se destina o recrutamento + 1 pessoa da DRH. (...) A entrevista é também avaliada através da aplicação de uma grelha que é preenchida pelo júri. (...) No caso dos Técnicos Superiores ou funções técnicas muito especializadas, é solicitada ainda aos candidatos (...) finalistas a realização de uma prova escrita de aplicação teórico-prática de conhecimentos inerentes à função a preencher. Vence o candidato que tenha a melhor pontuação. Em caso de igualdade de competências, será dada preferência a eventuais candidatos internos." (E4, 3 e 4)

"Para cada função, está definido um perfil. (...) o domínio de línguas estrangeiras, com especial destaque para a língua inglesa é uma competência sempre muito procurada pela [empresa] para os novos colaboradores. Esta competência pode ser fator de exclusão de candidaturas." (E4, 4)

Dimensões	Unidades de Contexto
<p>Práticas de GRH</p> <p>3.2. Formação</p>	<p>“... temos oferta aberta por segmentos, as pessoas inscrevem-se, naquilo que quiserem. (...) Nós fazemos o levantamento de necessidades e dizemos assim “Para a área dos técnicos, dos serviços centrais, nós temos aqui uma serie de ações” (...). A visão é ... que quase tudo, ou praticamente tudo esteja em oferta aberta, menos a formação que é obrigatória.” (E1, 14)</p> <p>“[em horário] Laboral” (E1, 15)</p> <p>“Se não quiserem não fazem. Assumem. Mas há uma boa aceitação por regra. Se forem eles a inscrever-se, se não formos nós a convocar, sim... normalmente quando a formação é imposta, nomeadamente a reguladora, que é muito chata, ai temos que ter alguma, fazer alguma, fazer pressão, no sentido dela ser realizada, porque tem que ser feita. Se a abrimos e dizemos “escolham”, quer dizer, não temos problema.” (E1, 15)</p> <p>(...) para operadores, para gerentes, etc, todos nós temos a possibilidade de referir individualmente, para mim ou como chefia, quais são as minhas necessidades de formação, ok? Para além disso, a escola de formação (...) anualmente faz um levantamento de necessidades de formação que nos últimos anos tem acontecido quase como por questionário (...) E portanto a partir daqui vamos encontrando a opinião direta de quem está na operação.” (E2, 9)</p> <p>“Sim. Temos muita formação à medida. (...) uma parte muito significativa dela é dada por formadores internos. E portanto, é resposta direta à necessidade do negócio. Aaah... se não forem formadores internos, provavelmente serão áreas comportamentais (...)temos a decorrer um plano de formação em liderança, precisamente, muito vocacionado para a metáfora de desporto e de equipas de alto rendimento (...)” (E2, 9)</p> <p>“Horário sempre laboral.” (E2, 9)</p> <p>“Neeee... não, de todo [relutância à formação]. Acho que é algo que as pessoas valorizam imenso, até porque nós temos muita formação em sala, e temos muita formação on job, para evitar tirar as pessoas de loja, temos muita formação que acontece na própria loja, e temos cada vez mais, também, formação que acontece antes das pessoas começarem a trabalhar (...)antes efetivamente de começarem a ser</p>

	<p>colaboradores em loja” (E2, 9)</p> <p>“Aderem, sim! (...) Talvez por esta também ser uma empresa sempre em permanente mudança e de elevada tecnologia também as pessoas sentem essa necessidade, e depois certificações em qualidade, as pessoas ... nós temos que dar corda ao chinelo, como se diz, não é?” (E3, 5)</p> <p>“Sim [Têm plano formalizado]. Esse tem parte comportamental e parte técnica, não é? Até por causa do sistema da qualidade e na segurança, nós insistimos muito nos comportamentos.” (E3, 15)</p> <p>“Utilizamos na empresa, fora da empresa, temos formação que é dada mesmo pelos nossos colegas...” (E3, 16)</p> <p>“Sempre em horário laboral.” (E3, 16)</p> <p>“(...) normalmente nós dizemos «está aberta esta formação», quem quer inscreve-se naquela formação. (...) Quando são aquelas obrigatórias dizemos «olhe, tem que ir!» portanto, essas obrigatórias têm que ir, (...) nós não temos por hábito obrigar as pessoas a fazer a formação. Normalmente, as pessoas inscrevem-se...” (E3, 16)</p> <p>“Sim, aprovado pelo Presidente do CA [plano formalizado?]” (E4, 4)</p> <p>“(...) o Plano Anual de Formação tem sido construído a partir da avaliação de necessidades que é identificada pelos dirigentes das U.O.'s.” (E4, 4)</p> <p>“Tenta abarcar todos os trabalhadores.” (E4, 4)</p> <p>“Em geral, em horário laboral. No entanto, algumas ações decorrem em horário extralaboral.” (E4, 5)</p> <p>“Depende das ações [mostram pouco interesse?]; as ações que reúnem maior interesse, são as que desenvolvem competências aplicáveis a contextos intra mas também extra-profissionais [Não respondeu aos motivos que evocam]” (E4, 5).</p>
--	--

Dimensões	Unidades de Contexto
<p>Práticas de GRH</p> <p>3.3. Avaliação de desempenho</p>	<p>“...Todos têm objetivos e todos são medidos. Por competências, e por objetivos, todos os anos. E ..., e os objetivos são: ou fez, ou não fez. (pausa) Todos. Desde o comercial, desde um assistente num balcão, ao presidente.” (E1, 3)</p> <p>“(...) avaliamos as pessoas (...) fazemos 360... (...) Sabemos onde está o potencial...” (E1, 12)</p> <p>“Anual, sim.” (E1, 15)</p> <p>“Avaliação, por competência e objetivos.” (E1, 15)</p> <p>“Se não tem a cultura de meritocracia implementada, se não tem os objetivos claros, tem um problema. E aí não consegue implementar a flexibilidade, não consegue implementar a mobilidade, ... porque não consegue medir.” (E1, 18)</p> <p>“Nós temos uma política de performance que abrange todos os colaboradores do grupo. (...) Mas todos nós sabemos exatamente quais são os nossos objetivos no final do ano e para o que é que estamos a trabalhar, ok? (...) E a esta avaliação de desempenho está associado habitualmente, e sendo cumpridas aquilo que são os pressupostos, a atribuição de cash awards. Depois aqui podemos ter sistemas de prémios diferentes mediante as funções de que estejamos a falar.” (E2, 2)</p> <p>“Aí as pessoas são avaliadas face a um padrão de comportamento, a um modelo de competências, pontos fortes, pontos a melhorar, portanto em termos de operadores estamos a falar neste nível. Em termos de equipas de gerência já estamos a falar de números também. (...) números que tem em termos de vendas, quebras, margens, implementação de algum projeto, etc.” (E2, 8)</p> <p>“Não obstante, e mediante a avaliação que um... colaborador tem, no final do ano pode ter acesso a um prémio de desempenho.” (E2, 8)</p> <p>“A avaliação de desempenho é anual” (E2, 8)</p> <p>“Para desenvolvimento, para planeamento de carreira, para plano de sucessão ... formação também [para o que contribui a AD, para além da remuneração variável?]” (E2, 9).</p>

“Relativamente à avaliação de desempenho, acho que esse é o maior desafio. (...) e custa-me um bocadinho esta avaliação do desempenho dirigida às pessoas.”. (...) e eu acho perigoso estar-se a avaliar as pessoas pelo momento. E ... portanto o que eu acho é que devemos ter objetivos, e que temos todos que trabalhar para aquele objetivo. E as equipas ganharão ou não. E medem-se as equipas e o desempenho da empresa.” (E3, 5 e 6)

“E nós temos visto os resultados destes objetivos individuais, sobretudo na banca, não é? que as pessoas só não entalaram os próprios pais se não puderam. Porquê? Porque os objetivos são individuais. E porquê? Porque nós quando sentimos o nosso lugar em risco, vale tudo.” (E3, 6)

“Nós temos individual, sim.” (E3, 6)

“Por objetivos e competências. Depois quando se começa a discutir as quotas, começa a complicação. Depois porque é que há objetivos e competências? Porque a gente quer fugir para as competências, para tentar balancear ali alguma coisa que corra menos bem nos objetivos, não é?” (E3, 6)

“(...) conta para a progressão na carreira e conta para um diferencial de base de remuneração. Nós temos um diferencial, mas é só para as pessoas que estão no topo [da carreira] (...). Digamos que é para as pessoas mais ... velhas (...)” (E3, 16)

“Também, sim, sim [para identificação de necessidades de formação]. (...) Ah, e para dias de férias. Agora estamos a prever dar dias de férias a quem tenha avaliação... sim. Para avaliação de Bom e quem tem Muito Bom, mais um dia.” (E3, 16)

“Está construído um sistema formal, que tem um ciclo anual, destinado a todos os trabalhadores.” (E4, 5)

“O próprio trabalhador (auto-avaliação), a chefia e espera-se que seja possível, ao longo do tempo fazer participar mais avaliadores (pares, stakeholders) [quem avalia?]” (E4, 5)

“Melhoria do desempenho individual, das equipas e da organização como um todo. [objetivos da AD]” (E4, 5)

Dimensões	Unidades de Contexto
<p>Práticas de GRH</p> <p>3.4. Remuneração</p>	<p>“Forte variável, variável forte.” (E1, 16)</p> <p>“Existem 2 prêmios (...), para quem trabalha em loja, que é: nós temos uma remuneração variável, em que todos os meses aquela loja tem definidos os seus objetivos de ... de venda, de margem, etc, e portanto, caso os objetivos de loja seja atingido todos os colaboradores daquela loja, gerência, operadores, responsáveis de secção, têm direito ao prémio, e este prémio tem escalões diferentes mediante o quanto ultrapassaram o que era o objetivo, ‘tá bem? Portanto, há aqui uma remuneração variável, que no limite pode ir até 40% do vencimento. (...) Do ponto de vista anual, o que pode acontecer caso, obviamente, o conselho de administração assim o decida, e nos últimos anos tem acontecido sempre, é existir a atribuição de um prémio extraordinário, ok? Que é um bocadinho como uma distribuição de resultados, no fundo.” (E2, 8)</p> <p>“Sim [a remuneração variável assenta noutros critérios para além da resultado da AD]. Porque quando nós pensamos, por exemplo, na remuneração variável mensal, é preciso cumprir aquilo que sejam os objetivos de negócio, ok? Mas existem alguns critérios de exclusão. A assiduidade é um deles, ok? O ter ou não ter um processo disciplinar é um deles. Portanto existem aqui 2 ou 3 critérios que são critérios chave para aquilo que nós acreditamos que é uma boa performance e a atitude correta para se ter em loja que depois podem determinar a exclusão do prémio.” E2, 11)</p> <p>“Não [políticas de diferenciação salarial]. Temos uma tabela única que é aplicada igualmente a todas as pessoas...” (E3, 16)</p> <p>“Não... [a AD não contribui para variável/prêmios]” (E3, 16)</p> <p>“Temos variável, mas tem a ver com os regimes de trabalho, não tem a ver com mais nada.” (E3, 16)</p> <p>“[Existência de política de diferenciação salarial/Incentivos] Está desenhada e relaciona-se com a avaliação de desempenho mas não foi ainda aplicada. A Lei do Orçamento do Estado, desde 2011 impede qualquer forma de progressão, promoção ou valorização salarial.” (E4, 5)</p>

Dimensões	Unidades de Contexto
<p>Práticas de GRH</p> <p>3.5. Gestão de Carreiras</p>	<p>“Fazemos programas específicos por segmentos... ajudamos a crescer. Sabemos onde está o talento, temos um pipeline... sabemos qual é o talento emergente... (...) Desde o estagiário ..., até ao diretor de primeira linha ou presidente. Presidente, administradores e primeiras linhas, de topo, são geridos corporativamente.” (E1, 16)</p> <p>“(…), e isso para nós é um ponto de honra [fazer recrutamento interno] até em termos de desenvolvimento e possibilidade de progressão cá dentro. (...) por exemplo (...) uma vaga no talho, a primeira coisa que eu faço, provavelmente, é pensar “ali à volta, quem é que eu posso ter para quem seja uma oportunidade de carreira ir para uma loja maior”, ok?” (E2, 4)</p> <p>“Nós temos um plano de gestão de carreiras e essa é de facto... (...) quando pensamos em gerir 20.000 pessoas em lojas, em que cada uma tem um avaliador diferente, a realidade começa a complexificar-se, e nós percebemos isso porque temos feito estes planos de carreira, todos os anos tentamos perceber quem é o potencial que temos na loja, ok? Todos os anos nós pedimos à nossa operação que nos indique quem são as pessoas em quem querem apostar, quem são as pessoas que têm potencial para serem promovidas, daqui a quanto tempo, quem é que precisa de formação, mas este trabalho para esta dimensão tão grande, nós percebemos que nem sempre estamos todos a olhar da mesma forma. E portanto há aqui uma carga de objetividade que ainda não estamos como gostaríamos de estar e portanto ainda há um caminho a fazer.” (E2, 11)</p> <p>“(…) muita até dessa progressão é feita de uma forma automática, a partir de um determinado patamar, tem a ver com mérito e evolução de carreira (...)” (E2, 12)</p> <p>“Está ligada a duas coisas. Uma é o tempo de permanência naquele grau, e depois a avaliação de desempenho. Neste momento estão congeladas, porque é administração pública, equiparada, portanto não tem acontecido nada, mas está ligada a estas duas vertentes. É um pouco muito colado na administração pública ainda.” (E3, 18)</p>

Dimensões	Unidades de Contexto
<p>Percepção desigualdades de gênero</p> <p>4.1. Recrutamento e Seleção</p>	<p>“[as mulheres] quando chegam a este patamar de seleção, aos vinte e um anos, vinte e dois, vinte e três são mais maduras, mais desenvolvidas, e aparecem com mais força nos processos. (...) Ora eu tento equilibra-los sempre, tanto num sentido como noutro, tendo excelentes iguais. Se eu tiver uma excelente mulher ... e um homem um bocadinho mais fraco, eu não vou ... tirar uma mulher e colocar um homem por isso.” (E1, 14)</p> <p>“(...) quando entram ... as mulheres são mais estruturadas. São mais focadas ... para crescer um bocadinho mais ...” (E1, 14)</p> <p>“A grande maioria (cerca de 2/3 dos trabalhadores da [empresa]) são mulheres. Isto acontece porque as competências que mais procuramos são mais frequentes nas mulheres do que nos homens e não por existir algum tipo de diferenciação entre mulheres e homens.” (E4, 6)</p>

Dimensões	Unidades de Contexto
<p>Perceção desigualdades de género</p> <p>4.2. Remuneração</p>	<p>“[Não responde se há desigualdade salarial na empresa] Tem a ver com (...) o facto estarmos a crescer, no sentido de corrigir uma situação, portanto, partimos de uma base, todos nós, país, e não só país, partimos de bases muito baixas... estamos a trabalhá-las... e eu penso que é uma questão de tempo. De tempo e do investimento que estamos a fazer. Da preparação, das cabeças, das mentalidades, das culturas..., das próprias mulheres, dar-lhes instrumentos de desenvolvimento fortes, tudo isto vai ter os seus frutos de forma mais... exponencial. As coisas vão começar a aparecer de forma mais efetiva.” (E1, 16)</p> <p>“Porque não é tão verdade. Se nós olharmos para a nossa profissão, diretivos... (...) se olharmos para um passado de 100 anos é uma coisa, agora se olharmos para os últimos 10 anos vemos um crescimento imenso. É sobre esse que nós nos devemos concentrar, e não sobre o acumulado, ok? (E1, 16)</p> <p>“Acho que é outra das questões que não nos ocupa muito o espírito. Porque, de facto nós temos uma política salarial bem definida ... (...) e portanto existem patamares salariais, existem categorias definidas, e nós sabemos exatamente que para aquela função as pessoas são remuneradas entre X e Y (...). E ... mesmo existindo estas bandas, ... não creio que tenhamos aqui alguma tendência para distinguir géneros. E isto quer em termos de patamares de lojas, operação, quer em termos de sede.” (E2, 12)</p> <p>“Por acaso também concordo (risos). (...) Embora, não gostam que eu diga isto (sorriso), mas eu acho que há diferenciação salarial.” (E3, 17)</p> <p>“É assim... desde logo, a designação de chefias [causas da desigualdade salarial]. E esta é uma via de diferenciar, não é? (...), porque isto era sempre chefe de divisão só, ‘tá a ver? ...aaah direta ao concelho, não é? mas era ao nível de chefe de divisão, nunca fui a diretora. (...) depois outra forma de diferenciação salarial é os regimes de isenção de horário de trabalho (...) Portanto os homens são mais abrangidos pelo regime, embora também aqui tenhamos que olhar para as especificidades da empresa, que é o trabalho operacional e onde estão, praticamente, exclusivamente homens, não é” (E3, 17)</p> <p>“Não existe qualquer tipo de diferenciação salarial entre homens e mulheres. Para a mesma função / cargo um homem e uma mulher recebem exatamente a mesma remuneração e isso é visível aos diferentes níveis de responsabilidade dentro da organização.” (E4, 5)</p>

Dimensões	Unidades de Contexto
<p>Perceção desigualdades de género</p> <p>4.3. Avaliação de desempenho</p>	<p>“[quanto a diferenças entre sexos na AD] Penso que não, não tenho dados concretos ... mas penso que elas se equilibram claramente...” (E1, 15)</p> <p>“Não, não ... não porque se as pessoas não aceitarem o modelo ..., se não entrarem dentro do modelo não têm êxito. Portanto todos têm que ter ..., trabalhar as mesmas competências... e centrarem-se nos mesmos objetivos. Portanto, as avaliações ou são ..., as avaliações centram-se na avaliação ..., da forma ... e dos objetivos que eu alcancei. Portanto, eu aí não noto diferença. Também não tenho dados muito concretos. Mas, em nenhuma reunião ou nenhum projeto que eu tenha estado envolvido notei diferença ao nível da avaliação de desempenho, não.” (E1, 15)</p> <p>“As pessoas têm, os seus dias para amamentação, os seus dias para acompanhamento ... mas no resto são profissionais ..., como o banco é meritocrata ... elas também são medidas. E os resultados dizem-nos que elas progridem, que elas têm avaliações, que elas têm resultados, que elas têm incentivos, ao mesmo nível dos homens (...)” (E1, 16)</p> <p>“Não. Não creio. É uma ... é uma questão que de facto não sei se alguma vez pensámos muito sobre ela.” (E2, 12)</p> <p>“Aaah... Não! Não, talvez pela forma como está montado o sistema, não é? Talvez por serem os objetivos, depois temos um menu de competências, e esses menus ... são indiferentes Nós aqui não notamos.” (E3, 8)</p> <p>“Essa comparação não foi realizada.” (E4, 5)</p>

Dimensões	Unidades de Contexto
<p>Perceção desigualdades de género</p> <p>4.4. Carreira</p>	<p>“Como sabemos que as senhoras têm ... menores hipóteses de progressão (...)” (E1, 9)</p> <p>“Porque não é tão verdade. (...) se olharmos até às primeiras linhas (...) já vemos muita ... muitas mulheres nos últimos anos ..., se olharmos para um passado de 100 anos é uma coisa, agora se olharmos para os últimos 10 anos vemos um crescimento imenso. É sobre esse que nós nos devemos concentrar, e não sobre o acumulado, ok?” (E1, 17)</p> <p>“Portanto, e nós vemos se as coisas estão e que se baixarmos mais um nível então é que começamos a ver mulheres por todo o lado ... desculpe a expressão. Hããã... portanto, quer dizer que o processo está a crescer, e é uma questão de tempo. (pausa) Na administração, temos uma senhora neste momento ..., mas se calhar a este nível temos muito a ganhar.”(E1, 17)</p> <p>“[integração após licença sem vencimento] (...) se eu tiver a falar de loja (...) provavelmente vão voltar para a função que já tiveram, ou como operadores, ou ... portanto aí não existirá grandes diferenças. Pode é existir grandes diferenças de função se estivermos a falar de funções de sede, não é? (...) vai de licença e até está fora 3 anos, ou está 2, aquela vaga claramente teve de ser preenchida por outro manager, não é? Portanto quando esta pessoa voltar, o mais provável é que até fique com uma função diferente. Mas uma vez mais a mobilidade interna, aqui, a este nível, é algo que todos nós valorizamos. Portanto, não é necessariamente uma barreira, até pode ser uma surpresa positiva, em termos de plano de carreira, desenvolvimento de carreira, conhecer outra área, portanto ... “ (E2, 17)</p> <p>“Pesa. Pesa [no desenvolvimento da carreira]. Porque normalmente os homens estão mais disponíveis para ... para... mesmo as pessoas mais novas, as mais novas, eu convido, por exemplo o curso que eu estou a fazer eu tentei que fossem outras pessoas, e ninguém quis. Das novas. Disse-lhes “mas isto é novo, é para gente nova, não é para gente velha, vão, vão ...”, “não , nem pensar... quartas, quintas, e sextas e sábados... e ficar sem o meu sábado, e mais isto e mais aquilo...” As mulheres têm sempre muito este pendor de “ai não, tenho que... ir para casa, e tenho que dar apoio à família...” é certo que também as mais novas têm filhos pequenos... e suportar isto com filhos pequenos não é fácil. Já têm que deixar na mãe, e no pai, e no espírito santo ... aquilo envolve uma logística familiar...!” (E3, 18)</p>

Dimensões	Unidades de Contexto
<p>Percepção desigualdades de género</p> <p>4.5. Segregação</p>	<p>“(…) somos uma companhia demarcadamente feminina, no sentido em que cerca de 70% ou mais dos nossos colaboradores (…) são mulheres.” (E2, 1)</p> <p>“Existem algumas funções que tipicamente nós achamos que podem ser mais fáceis, entre aspas, se calhar para homens do que para mulheres. (…) Nos nossos armazéns as funções são duras em termos de componente física, ok? Mas ... eu lembro-me de visitar armazéns do norte onde tinha senhoras a fazer exatamente a mesma coisa e se calhar com mais brio.” (E2, 12)</p> <p>“(…)Porque por exemplo se nós formos às equipas de talho, tipicamente são homens, mas também existem senhoras. Se eu for às equipas de talho de lojas no centro do país é muito engraçado porque eu tenho lojas que só têm senhoras no talho. (...) eu tenho uma excelente chefe de talho numa dessas lojas. É uma senhora. Portanto, eu acho que também somos nós, sociedade, que nos distribuimos assim pelas funções. (...) Assim como culturalmente, tendencialmente também encontramos mais senhoras na peixaria do que homens.” (E2, 12)</p> <p>“A nossa estrutura é essencialmente masculina (...) Porque este é um setor de atividade que era tendencialmente de homens.” (E3, 1)</p> <p>“(…) segue aquilo que é a tendência normal nacional. Nos serviços administrativos mais mulheres, na parte operacional mais homens. Embora hoje, as mulheres estejam a integrar também os setores operacionais. (...) as mulheres hoje têm outra forma de olhar para as profissões ... aaah ... tenho aqui currículos já de pessoas marinheiras, mulheres marinheiras que vêm da área das pescas, motoristas marítimos, mestres ..., as mulheres também começaram a abraçar esta atividade do mar.” (E3, 1 e 2)</p> <p>“(…) se calhar porque esta também é uma função do pormenor (...)eles é tudo mais por cima da burra «ah, ‘tá feito», nós somos muito mais do pormenor. E aqui, dizer que é mais uma pessoa ou menos uma pessoa não é indiferente.” (E3, 7)</p> <p>“Se houver ali uns homens... são eles que vão a chefia, não são as mulheres. (...) Portanto eu fui a primeira mulher ao fim de vinte e tal anos de existência [da empresa], não acredito que entre tantas mulheres que aqui houvessem que não houvesse uma que pudesse ser diretora. Não acredito, pronto! (...) Porque os concelhos de administração são exclusivamente homens e os homens protegem-se uns</p>

aos outros. E eu fui a diretora com uma mulher na presidência. E isto se calhar tem alguma justificação, não é? Nós nunca vamos saber, mas se calhar isto quer dizer alguma coisa, não é? Neste momento temos 2 mulheres diretoras e 6 homens, não é? Eu acho que muito terá contribuído o facto de termos tido uma mulher presidente, não é? (...)" (E3, 17)

"(...) o caso dos técnicos administrativos, que é uma carreira que nós temos aqui, que são só mulheres praticamente, temos um homem. (...) 14 mulheres e um homem. Quem é o chefe? É o homem! (pausa) Pronto, a gente tem que acreditar que nenhuma daquelas mulheres..." (E3, 17)

"Nós vamos à [refere uma empresa] e a maior parte das engenheiras químicas que lá estão são mulheres e estão nos turnos, uma faixa etária mais nova, mas nós aqui... Elas não aderem. E portanto também pode ser a idade (...)" (E3, 18)

Dimensões	Unidades de Contexto
<p>Política de conciliação trabalho/família</p> <p>5.1. Identificação das práticas</p>	<p>“Fazemos ações de formação para eles [filhos], temo-los cá durante as férias de verão, as férias de natal, ... hããã ... reconhecemos o mérito dos melhores alunos, no ensino secundário, no ensino superior, pagamos propinas...” (E1, 8)</p> <p>“...comparticipação de propinas nos passes sociais, a tarde... tirar a tarde no dia de anos dos filhos, ok? Hããã (pausa). Tanta coisa...” (E1, 8)</p> <p>“ ... então temos, por exemplo, um curso com a católica que é o WEP ...” (E1, 9)</p> <p>“...nós tínhamos um encontro anual, hããã... de gestão no feminino, este ano já foi aberto a homens.” (E1, 9)</p> <p>“...o trabalho flexível é uma delas [práticas criadas a nível corporativo], está a ser lançado neste momento. E implementado. (...)É uma das... metodologias que nasce com a nova ... com o novo presidente.” (E1, 11)</p> <p>“Os pais que participam na ... em órgãos escolares também podem ter dias para ..., nós incentivamos.” (E, 16)</p> <p>“São três grandes pilares. (...) estamos a falar em termos de saúde, educação e bem-estar familiar.” (E2, 13)</p> <p>“(...) tenho um colaborador que , por exemplo, á data de hoje não tem dinheiro para comprar comida para os filhos, (...) E nós tornámo-nos muito ágeis e conseguimos resolver uma questão como esta num espaço de 1 hora, 2 horas. Aquela pessoa hoje vai para casa e leva um cabaz de alimentação (...) (E2, 14)</p> <p>“Os horários flexíveis para nós são uma prática muito comum em termos de lojas (...) existem várias situações de horários flexíveis, aaah ... em que temos N colaboradoras, quer mães, quer pais também, que de facto tentam fazer um horário dito mais de escritório para conseguirem acompanhar os filhos de outra forma. E que é uma situação que se pode estender até aos 12 anos, não é?” (E2, 14)</p> <p>“(...) há lojas que vão facilitando horários, vão facilitando períodos de estudo, quando as pessoas nem sequer nos trouxeram os documentos todos.” (E2, 15)</p>

	<p>"Da vida profissional e pessoal, são as licenças sem vencimento [práticas promotoras do equilíbrio vida profissional/familiar que destacaria]." E2, 17</p> <p>"(...) neste caso nem sou trabalhadora-estudante, portanto vou com o apoio total do conselho de administração (...) [nota: Facilitação Informal]" (E3, 5)</p> <p>"[trabalhadores-estudantes] Não só ao nível da flexibilidade como ao nível do suporte das despesas." (E3, 5)</p> <p>"(...) para as propinas, para os livros, para ... e uma mensalidade para a ajuda. Nas áreas que têm interesse para o conselho, o conselho apoia, e desde que as pessoas vão pedindo, normalmente nós apoiamos. Em termos de disponibilidade de tempo, apoiamos totalmente, não é?" (E3, 5)</p> <p>"(...) a maior parte das pessoas tem horários flexíveis, e em regime de isenção de horário de trabalho que lhes permite fazerem o horário que melhor entenderem (...)" (E3, 10)</p> <p>"(...) adaptação do horário, (...) temos pessoas, que tiveram problemas de saúde, com teletrabalho, fazem teletrabalho enquanto querem, quando não querem regressam (...)" (E3,10)</p> <p>"Nós temos um grupo desportivo que é financiado, totalmente financiado pela empresa, que financiamos os ginásios das famílias, das (...). Comparticipamos nos espetáculos, ... de toda a espécie, ... comparticipamos os estudos até aos 26 anos, ensino superior, as amas, ... aaah ... temos essa parte, também a parte médica, também os nossos médicos acompanham as nossas pessoas quando estão doentes, fora da empresa..." (E3, 11)</p> <p>"(...) temos um complemento, que é um seguro de saúde, que damos ao filhos, aos trabalhadores e aos filhos, e aos cônjuges se estiverem desempregados . Pagamos, na íntegra." (E3, 11)</p> <p>"Nós até ... a mulher piloto ficou grávida, nós mantivemos-lhe o salário." (E3, 13)</p> <p>"Ah, não, não, isso nem pensar. Não fazemos, não fazemos. [obrigar a trabalhadora, após a licença de maternidade a ocupar outra</p>
--	---

	<p>função]” (E3, 13)</p> <p>“Licenças de maternidade, licenças para amamentação / aleitação (que, em alguns casos, se prolongam para além de um ano de idade do filho), licenças parentais complementares e alguns pedidos de flexibilização do horário (por exemplo, jornada contínua em que se faz o mesmo número de horas de trabalho mas de forma mais concentrada) (...) licença parental em que é o pai que goza o maior período da licença parental após nascimento do filho (...) estatuto de trabalhador-estudante (...) nas diferentes modalidades (dispensa de horas semanais para assistir a aulas, utilização de dias necessários para preparação das provas de avaliação, licenças sem retribuição de 10 dias por ano no âmbito deste estatuto, licenças sem retribuição de duração mais longa).” (E4, 6)</p>
--	---

Dimensões	Unidades de Contexto
<p>Política de conciliação trabalho/família</p> <p>5.2. Opções de implementação das práticas</p>	<p>“Este trabalho vem, com muita força, desde ... 2007. Foi quando nós, salvo erro, foi o ano em que nós lançámos ..., que nós começámos... 2006! Quando nós começámos a medir... quando nós começámos a medir... a fazer estudos de clima (...) Implementamos e medimos. O que nós notámos é que ao longo dos anos vamos crescendo ...”(E1, 8)</p> <p>“Estão identificadas [as práticas]. E são medidas e avaliadas todos os anos. Auditoriadas todos os anos sobre a implementação, com indicadores. Ok, vi aqui que... os trabalhadores podem tirar a tarde. Quantos tiraram?” (E1, 9)</p> <p>“O nosso grande objetivo é fazer negócio, é contribuir para... para que o acionista tenha retorno sobre o investimento feito. Ponto. Porque se não, o acionista vai investir noutra sítio! ok? O acionista, o cliente, e o colaborador. Olhamos para estas vertentes, olhamos para a estratégia do grupo, e do banco, olhamos para os objetivos, olhamos para a realidade que nos envolve, ... e depois tentamos criar os melhores produtos ... que nos ajudem ... a ter as melhores pessoas connosco.” (E1, 11)</p> <p>“(...) temos que encontrar sempre medidas que permitam balancear aquilo que eu posso oferecer a uns e aquilo que eu posso oferecer a outros. (...) mas eu tenho que ter sempre medidas adaptadas à realidade.” (E1, 18)</p> <p>“(...) isso acaba por ficar tudo englobado nesta nossa política de responsabilidade, mas não deixa de nascer nesta área de operações ... não deixa de nascer exatamente no terreno.” (E2, 3)</p> <p>“(...) porque já fizemos questionários a nível nacional para as lojas e tivemos os nossos colaboradores a responder (...) onde é que eles mais precisam de apoio, e qual é o tipo de apoio que mais valorizam.” (E2, 13)</p> <p>“Questionários, focus group, daquilo que as lojas nos devolvem, (...) isto é o reflexo da voz das lojas. É o reflexo daquilo que os district managers ou os gerentes nos dizem (...)” (E2, 13)</p> <p>“(...) esta responsabilidade social está pensada para todos, para dar a mão a todos. Sem fazer, concretamente, diferenciações até mesmo, por exemplo, em termos de performance, ok?. ... É um bocadinho é a responsabilidade social, ponto final. Quem é que</p>

	<p>precisa? A quem é que possamos aqui dar apoio?” (E2, 14)</p> <p>“Em qualquer nível, sim, sim.” (E3, 5)</p> <p>“(…) divulgaram uma série de instrumentos para avaliação. E nós... eu apliquei, por graça apliquei aqui o instrumento, não obviamente ouvindo as direções, porque isso depois era um pouco impensável, mas por curiosidade (...) vimos que podíamos fazer muito mais do que aquilo que nós de facto fazíamos, porque basicamente cumpríamos a lei (...) e portanto começamos a participar no forum [empresas para a Igualdade de Género], fizemos o nosso plano para a igualdade de género ... aaah ... Trabalhamos sempre o plano muito adequado aquilo que são os planos para a igualdade de género, os PIGs, nacionais (...)” (E3, 10)</p> <p>“O que nós fizemos foi de facto tomar aquelas medidas que não têm custos para a empresa, mas que as pessoas valorizam muito.” (E3, 10)</p> <p>“Pela área de RH, sim, sim, sim [desenhadas e implementadas]” (E3, 12)</p> <p>“(…) nós fizemos circular um inquérito, respondeu aquilo que eram os pedidos das pessoas.” (E3, 12”</p> <p>“(…) aquilo que eu estava a pensar era fazer aqui algum menu. Porque há pessoas ..., a camada mais velha já não sente os apoios obviamente na infância e por aí adiante, portanto não é visível, não é? é visível para os mais novos mas para os mais velhos já não é.” (E3, 12)</p>
--	---

Dimensões	Unidades de Contexto
<p>Política de conciliação trabalho/família</p> <p>5.3. Razões para adoção das práticas</p>	<p>“...desviámos um bocadinho do orçamento de formação para os filhos dos colaboradores, por exemplo, e estamos a trabalhar a vinculação. (...) Somos certificados como uma Empresa Familiarmente Responsável ...” (E1, 8)</p> <p>“[no encontro anual de gestão] ... o [identifica uma pessoa] veio falar sobre..., o homem da ... da [identifica uma empresa]..., veio falar um bocadinho... do que é que se perde, do que é que o país perde, do que é que uma empresa perde em não aproveitar o potencial que está nas mulheres que tem, nas suas empresas. Fez ali uma contas, umas contas interessantes. Foi giro.” (E1, 10)</p> <p>“É uma estratégia de desenvolvimento, de ... colocar o banco ... no exterior, com uma imagem no exterior de empresa ...preocupada com a família. Mas não só imagem. É uma imagem com práticas, evidencia o que vamos fazendo. É uma forma, é uma forma de ... nós balizarmos a nossa atuação em rh e em negócio em torno de valores e princípios fortes, e aí estamos a mudar pessoas, em torno de valores e princípios fortes, logo a relação com o cliente também passa a ser forte. (...) esta imagem, o próximo passo é passar esta imagem para clientes. (...) Queremos ser sólidos, queremos ser eticamente corretos, queremos estar atentos à família, e isso tem que estar repercutido naquilo que fazemos” (E1, 10)</p> <p>“(...) isto tudo vai potenciar negócio, claramente. Potencia vinculação, potencia... imagem externa, potencia negócio, potencia credibilidade..., potencia atratividade, somos uma boa empresa para trabalhar..., potencia talento interno, ... já viu?” (E1, 17)</p> <p>“(...) em termos de responsabilidade social é o dar emprego ao marido que está ... que ficou desempregado, o dar emprego ao filho que ficou desempregado (...) uma das medidas que nós temos é apoiar os nossos colaboradores com um cartão de alimentação (...) portanto eu sei que o meu colaborador vai tornar-se autónomo por ele, sem esta necessidade dum cartão de alimentação, se ele tiver mais um vencimento a chegar a casa.” (E2, 10)</p> <p>“A partir de 2008, 2009, fruto de toda esta crise em que o país estava mergulhado, fomos começando a perceber cada vez mais a quantidade de situações de vida difíceis, precárias e quase no limite de sobrevivência que nós tínhamos particularmente ao nível das lojas. E nesse momento ativámos quase como um plano de reação à crise, e aquilo que fizemos foi: abrimos uma linha para os nossos colaboradores (...) Cada caso tinha um embaixador responsável pela situação, e a partir daí esse embaixador mediante cada caso,</p>

propunha medidas de ajuda, medidas de apoio, que depois eram então decididas em sede de comité. (...) e o que o tempo nos foi mostrando é que não poderia ser um projeto e tinha que se transformar numa área corporativa.” (E2, 13)

“(…) nós também somos relativamente discretos no que fazemos (...) e não é, penso eu, nosso objetivo fazer uma grande bandeira para fora daquilo que fazemos cá dentro.” (E2, 13)

“Esta é uma área que está orientada para “onde é que nós podemos fazer a diferença na vida dos nossos colaboradores?”” (E2, 13)

“É mesmo porque achamos ... é pelas pessoas. Áaah ... eu por acaso costumo ouvir o presidente dizer que ele acha que nós temos as melhores pessoas do mundo! Que tem viajado pelo mundo e que não encontra pessoas com a qualidade que nós temos. E isto, este carinho, não tem preço! Não tem preço. E eu julgo que é isso que nós sentimos. Nós sentimos uma grande afetividade.” (E3, 13)

“(…) eu acho que é uma questão de necessidade. Por exemplo desde há muitos anos que nós sentimos essa necessidade da conciliação. Talvez por isto ser um ambiente industrial, sentimos logo esta necessidade, até porque logo quando viemos para aqui a maior parte do que funcionava eram os serviços sociais básicos, (...) e as mulheres eram enfermeira, eram professoras, era naquela tempo das aulas à noite, está a ver? E isso tudo também levou a que as pessoas tivessem necessidades de dar apoio em casa e aos filhos, porque elas muitas vezes estavam a trabalhar e eles tinham que estar em casa enquanto elas não estavam e depois substituíam-se um ao outro, porque de facto cá fora não há nada para ... esta situação. E portanto quando começaram a falar na flexibilidade já a gente fazia flexibilidade há vinte anos ou... E a conciliação fazíamos pela via da flexibilidade.” (E3, 18)

“Muitas destas mulheres [2/3 dos trabalhadores da empresa] encontram-se em idade reprodutiva e/ou têm filhos pequenos, pelo que há muitas licenças de forma a permitir um melhor acompanhamento dos filhos.” (E4, 6)

“Temos tido também muitos pedidos de estatuto de trabalhador-estudante para a realização de diferentes graus académicos (...) Este tipo de concessões é visto como um investimento. Em muitos dos casos, a formação académica é vocacionada para a área de atividade da [empresa] e permitirá ao trabalhador o seu desenvolvimento / evolução dentro da empresa e será uma mais valia para a própria [empresa].” (E4, 6)

Dimensões	Unidades de Contexto
<p>Política de conciliação trabalho/família</p> <p>5.4. Utilização das práticas e percepção de resultados</p>	<p>“(…) tudo aquilo que nós fazemos ajuda ... a construir quase um casulo de ... «eu estou bem ali». Ok? «É preciso, eu ‘tou, mas eu sei que o banco me protege também, eu sei que o banco se tiver resultados me protege...» (...)” (E1, 10)</p> <p>“(…) eu penso «que sorte que eu tenho ... em ser bom, trabalhando para uma excelente empresa que me reconhece, e que me garante, até ao limite, a estabilidade, o meu dia a dia, a minha vida, a minha família...» Isto tem que ser um fator motivacional, não é?” (E1, 19?)</p> <p>“(…) é uma disponibilidade imensa e acrescida por parte dos colegas, e tem de existir esse espírito de solidariedade por parte dos colegas, se não a loja tem mais dificuldade em funcionar.” (E2, 15)</p> <p>“Fazem [uso do estatuto trabalhador estudante]” (E2, 15)</p> <p>“(…) a maior parte dos trabalhadores-estudantes também vivem neste registo de part-time, não é?...” (E2, 16)</p> <p>“Eu acho que é um benefício, e em toda a linha, direto e indireto. (...)este projeto de responsabilidade social (...) continua a ser uma área completamente desinteressada nessa perspetiva, porque de facto aquilo que nós podemos esperar obter dos nossos colaboradores é simplesmente um sentimento de compromisso e de commitment com a empresa, robustecido.” (E2, 16)</p> <p>“Sim. Eventualmente poderá ser [uma ferramenta de atração], mas até agora... o objetivo não é de facto esse. E é como eu lhe dizia há pouco, nós somos profundamente discretos naquilo que fazemos. (...) E não é nada raro quando nós estamos a fazer recrutamento, os candidatos externos não fazerem a mínima ideia que isto existe, ok?” (E2, 16)</p> <p>“(…) nós temos algumas situações, algumas bastantes, de licenças sem vencimento, que tipicamente são solicitadas por colaboradoras que são mães (...) E então nos últimos anos que este fluxo de emigração cresceu nós começamo-nos a aperceber muito disso.” (E2, 16)</p> <p>“(…) Porque nós depois valorizamos também muito pouco aquilo que fazemos (...) e depois porque achamos que isso é normal ... porque depois começamos a ver que as outras empresas valorizam tudo e ... que nós já fazemos há não sei quanto tempo mas que não valorizamos, não é?, porque achamos que aquilo faz parte do nosso dia a dia, e portanto ... isso tem servido sobretudo como veículo de</p>

	<p>transmissão para as pessoas ... também para perceberem o quanto bom é trabalhar nesta empresa, não é? (...)" (E3, 10)</p> <p>"Eu julgo é que as pessoas cada vez trabalham mais ... tem sido exigido às pessoas, não é? [por força da flexibilidade]" (E3, 10)</p> <p>"Utiliza quem quer, como quer, com a família, sem a família, faz como entender." (E3, 12)</p> <p>"(...)então se estamos a falar numa lógica de conciliação, tendencialmente o que é que nós devíamos verificar nas nossas estatísticas? Que as mulheres estavam mais abrangidas pelo regime de isenção de horário de trabalho do que os homens. E isso não acontece [porque a IHT está associado a funções desempenhadas por homens]" (E3, 17)</p> <p>"(...) porque trabalhar para um regime de turnos também não é fácil, e isto ou se começa cedo ou depois para adaptar é muito complicado, não é? E depois outro motivo, o tecido social não responde, não é? Nós estamos aqui numa zona que é tudo fabricas, é uma zona de industria pesada, nós não temos um único infantário que abra de noite. As pessoas... a malta não gosta cá de deixar os filhos, e isto e aquilo, e conjugalmente as funções ainda não se inverteram. Seja lá como for as mulheres continuam a ter muito a função da casa e a função de cuidar dos filhos, etc, etc, (...) (E3, 17 e 18)</p> <p>"Este estudo não foi feito mas estou em crer que aumentará a satisfação e o grau de comprometimento dos trabalhadores." (E4, 7)</p>
--	--

Dimensões	Unidades de Contexto
<p>Política de conciliação trabalho/família</p> <p>5.5. Cultura organizacional trabalho - família</p>	<p>“Claramente que há momentos na vida, em que vão ter a criança, em que ... estão a amamentar, em que ... que têm que fazer mais acompanhamento direto que ..., isso tem implicações, mas ... aí o nosso papel também é ... é fazer com que, não sejam penalizadas. É assim, as nossas políticas vão nesse sentido. (...) nós incentivamos.” (E1, 16)</p> <p>“Já não tanto. Já foi muuuuito mais [constrangimento das chefias]. Neste momento ..., neste momento estão identificadas situações, sabemos onde podem acontecer mais, em que altura do ano é que podem acontecer mais ..., e nós temos uma atitude pedagógica, muito pedagógica, centrada nessas pessoas. Sempre que fazemos formação para essas pessoas, tocamos nestes temas..., sempre que temos encontros diretivos focamos estes temas...” (E1, 18)</p> <p>“(...) há equipas que se conjugam e que se organizam muito bem. Há equipas que têm mais dificuldade (...) Porque se adaptam e porque tem que existir esta... tem, entre aspas, que existir esta solidariedade... que é quase uma questão de... sociedade, de cultura...” (E2, 15)</p> <p>“(...) tudo isto é bom senso. Existem chefias que até pelo seu feitio pessoal conseguem viver melhor com isto e organizar-se melhor para estas situações.” (E2, 16)</p> <p>“Acho que não. Acho que isso não existe [desagrado por parte da chefia]” (E3, 13)</p> <p>“(...) e as pessoas têm que ser solidárias eee... e apoiarem-se umas às outras. Uns precisarão mais para umas coisas, outros precisarão mais para outras. E isto tem funcionado muito bem, tem funcionado muito bem.” (E3, 14)</p> <p>“As próprias chefias (re)conhecem que é uma prática interna e que os colaboradores das suas equipas têm tanto direito como todos os outros trabalhadores da [empresa] a usufruir das mesmas. Naturalmente, poderão ter mais alguma dificuldade em gerir a sua equipa enquanto existe este tipo de situações mas é apenas mais um desafio à gestão de pessoas ao qual terão que fazer face.” (E4, 7)</p>

<p>Política de conciliação trabalho/família</p> <p>5.6. Influência do contexto na adoção de práticas de conciliação</p>	<p>“Nós temos a sorte de ter pessoas na administração, na direção [refere-se à DRH] que tem uma visão muito forte sobre estes... estes temas, sobre estas área...(…) Portanto, se tivermos as pessoas certas, que saibam vender, no momento certo, que saibam vender estas ideias ... junto das pessoas certas, temos o caminho aberto.” (E1, 17)</p> <p>“(…) pelos últimos anos difíceis que passámos (...) as empresas estão... tão focadas na sobrevivência que não têm muita margem para pensarem noutras coisas. (...) Se calhar por falta de ambição, de visão ... de ter algumas pessoas certas no lugar certo.” (E1, 17)</p> <p>“Num balcão (...) eu... tenho que ter a força de trabalho centrada entre as oito e meia e o fecho do balcão (...). Aqui a flexibilidade é mais difícil de ser implementada, claro.” (E1, 18)</p> <p>“Mas é uma gestão que tem que ser feita também muito pelas chefias.” (E2, 15)</p> <p>“Porque o nosso esforço (...) aqui é muito garantir que de norte a sul do país eu tenho práticas RH que sejam coincidentes. O que nem sempre é fácil, por mais estranho que pareça, mas não é. E culturalmente, de facto nós somos um país pequeno mas temos diferenças mais ou menos vincadas. (...) nós encontramos diferenças muito grandes nas equipas de norte para centro ... ou de norte para sul ... ou eu já sei que tendencialmente as áreas urbanas são áreas onde eu tenho níveis de absentismo muito mais elevados, por exemplo. Já sei que, se calhar, se eu for mais para o interior encontro lojas onde as pessoas presam mais aquilo que é trabalhar no [empresa].” (E2, 6)</p> <p>“De facto impacta, ponto final [a organização do trabalho]. (...) Porque uma loja que não tenha uma situação de horários flexíveis é uma loja que tem muito mais agilidade para conseguir até rodar mais horários, as pessoas não fazem sempre o mesmo horário, etc, etc.” (E2, 15)</p> <p>“(…) um horário flexível é algo que complica sempre a operação de loja (...). E chegamos a ter situações em que uma secção que tem 7, 8 pessoas, tem 4 ou 5 que estão com horário flexível, e isto é uma situação dramática para uma loja. É muito dramático.” (E2, 17)</p> <p>“(…) porque não podíamos ter medidas que onerassem a empresa para além daquilo que já estava previsto nos respetivos orçamentos.” (E3, 12)</p>
--	---

	<p>“Numa empresa em que não há dinheiro, não é? não é fácil.” (E3, 12)</p> <p>“(…) o grande problema que nós temos é mais na área operacional, porque temos uma lógica de disponibilidade total para a empresa de 24h (…)” (E3, 14)</p> <p>“(…) tivemos aqui uma dificuldade que foi com a comissão nacional de proteção de dados. A empresa pertence ao setor empresarial do estado... temos que ter aqui algum cuidado (...) e portanto ainda estamos à espera da... da autorização da comissão nacional de proteção de dados para podermos aderir [ao simulador da CITE para aferição de desigualdades salariais].” (E3, 17)</p> <p>“Há fatores extrínsecos que nos têm afetado, como é o caso da imposição da LOE em 2013 e 2013 da redução de 2% do número de trabalhadores da autarquia para os quais também contam as empresas municipais. Quanto menos trabalhadores, maior será a dificuldade de organizar as equipas sempre que existam as práticas de conciliação já referidas.” (E4, 7)</p>
--	---