

Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar no Quadro da Responsabilidade Social das Organizações: Perceção dos Trabalhadores de Uma Autarquia

Filipa Zita
afzita@gmail.com
Universidade de Évora

Fátima Jorge
mfj@uevora.pt
CICP
Universidade de Évora

Nuno de Salter Cid sal-
ter.cid@vrepesc.com
CICP
Universidade de Évora

Resumo:

A presente investigação teve origem numa Dissertação de Mestrado em Gestão - Especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora e tem como principal objetivo analisar se uma autarquia do Alentejo considera as questões da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar nas suas práticas de responsabilidade social interna.

A metodologia escolhida foi o estudo de caso, recorrendo-se a uma amostra pré-definida de trabalhadores para aplicação de um inquérito por questionário construído e adaptado de Antunes (2013), Brites (2015), CE (2001), CITE, Código do Trabalho, Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006), Santos (2010) e Silva (2012) e, à realização de entrevistas semiestruturadas a informantes chave, cujo guião se baseia no questionário deste trabalho e no guião de Romeiro (2017).

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

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

Abstract:

The present research had originated in a Master's Dissertation in Management - Specialization in Human Resources of the University of Évora and its main objective is to analyze if one municipality of Alentejo considers the issues of reconciling work and family life in their internal social responsibility practices.

The methodology chosen was the case study, using a pre-defined sample of workers to apply a questionnaire survey constructed and adapted from Antunes (2013), Brites (2015), CE (2001), CITE, Labour Code, General Labour Law in Public Functions, Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006), Santos (2010) and Silva (2012) and, to conduct of semi-structured interviews to key informants, whose script is based on the questionnaire of this work and in the script of Romeiro (2017).

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

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

1. Introdução

As sociedades industrializadas foram palco de grandes mudanças desde a segunda metade do século XX, destacando-se o aumento da feminização da população ativa, novos modos de organização da vida familiar e maiores exigências a nível económico (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

Se por um lado estas transformações são sinónimo de evolução, por outro significam maiores “dificuldades à compatibilização de dois dos mais importantes domínios da vida social – a vida profissional e a vida familiar” (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006, p. 6).

“A Constituição [Portuguesa] reconhece que o harmonioso desenvolvimento do ser humano não pode ser dissociado das relações estabelecidas na família” (Medeiros, 2010, p. 1360), estabelecendo que cabe ao Governo ser o principal promotor da conciliação. E é através da legislação laboral que se consagra uma série de medidas¹ destinadas a trabalhadores de ambos

(1) Não se encontrou na literatura uma distinção clara entre políticas e medidas de conciliação, havendo autores que atribuem a uma e a outra a mesma conotação. Assim, tomou-se a liberdade de dar um significado mais abrangente às políticas, que também podem ser designadas de modalidades, considerando-as o conjunto de

os sexos que visam garantir maior segurança nos domínios profissional e familiar, nomeadamente determinando:

- Tempos de trabalho e de não trabalho de modo a permitir uma participação igual no emprego e na família;
- O direito de os cônjuges (ou unidos de facto) gozarem férias em idêntico período, salvo se tal causar prejuízo grave ao empregador;
- Regimes especiais de trabalho (nomeadamente o trabalho a tempo parcial, horário flexível, teletrabalho e, para os trabalhadores da administração pública, também jornada contínua e meia jornada);
- Ausências justificadas ao trabalho (que englobam licenças, faltas e dispensas por motivos familiares);
- Proteção na parentalidade;
- Proteção especial da trabalhadora grávida, puérpera ou lactante.

É através da legislação que se criam normas relativas às condições de trabalho, mas cabe às organizações pô-las em prática, colocando-se-lhe o desafio de “articular as orientações definidas pela legislação, efetivar as políticas já existentes e desenvolver novos modelos que possam facilitar a conciliação entre o trabalho e a família” (Costa, 2012, p. 16), através de outras medidas de apoio.

Relativamente à preocupação com estas questões, Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006, p. 9) defendem: “são aspetos a equacionar tendo em vista o futuro das empresas (...), o bem-estar e a satisfação profissional dos recursos humanos (...)” e que podem “conferir à entidade patronal um trunfo em relação aos concorrentes” (Graal, 2000, p. 8). Uma abordagem de RSO centrada nos trabalhadores resulta essencialmente, num maior comprometimento organizacional (Hamid, 2012); além disso, estas organizações conseguem uma melhor imagem junto dos seus trabalhadores e mercado externo (Lobel, 1999, *cit. in* Costa, 2012), “tornando-as exemplares no que toca às questões sociais e aos valores e práticas de cidadania” (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006, p. 9), o que resulta numa maior capacidade de atrair RH qualificados e reter os melhores profissionais (Dulk & Peper, 2007).

A escolha do tema de investigação está relacionada com a atualidade do mesmo e com o facto de ser pouco explorado, levando-nos a questionar se existe uma real consciência por parte das

diretrizes que orientam e tornam legítimas as questões da conciliação e um significado mais específico às medidas, considerando-as o conjunto de práticas e/ou ações direcionadas que compõem essas políticas.

organizações em contribuir para que haja um equilíbrio entre estas duas esferas tão importantes da vida.

Orientado pelo princípio: as organizações devem demonstrar respeito pela vida extralaboral dos funcionários apoiando ações no sentido da conciliação (Kirchmeyer, 1992), impõe-se o desafio de **analisar se uma autarquia do Alentejo considera as questões da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar nas suas práticas de responsabilidade social interna.**

Para tal, foi conduzido um estudo de caso de cariz exploratório. Utilizou-se uma abordagem quantitativa e uma qualitativa, potenciando uma triangulação de dados. Pré-definiu-se uma amostra para aplicação dos questionários por via de correio eletrónico. Contudo, decidiu-se mais tarde que seria necessário aplicar alguns questionários em papel para garantir a representatividade da população organizacional, já que a maioria é constituída por assistentes operacionais, muitos deles sem acesso a *email* de trabalho. Para aplicação em papel não houve critério, contámos apenas com a disponibilidade de um Serviço que pudesse colaborar. As entrevistas foram realizadas a três informantes chave da organização e foram conduzidas nos respetivos gabinetes dos entrevistados.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar

“O mercado é, hoje, atravessado por intensas dinâmicas de mudança” (Perista, Guerreiro, Jesus & Moreno, 2008, p. 103). Regista-se um “aumento progressivo da atividade profissional das mulheres” (Tomé, 2004, p. 52), transformações nas estruturas familiares, verificando-se um decréscimo da natalidade e acréscimo do envelhecimento populacional, aumentam as famílias monoparentais, bem como o número de casais em que ambos os elementos exercem uma atividade profissional (Graal, 2000), registam-se mais divórcios, uma diminuição dos casamentos religiosos e a preferência pela união de facto (Aboim, 2014) e finalmente, observam-se crescentes exigências ao nível económico que levam à maior competitividade organizacional (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006) e que, por sua vez, requerem maior dedicação, esforço e rigidez dos horários de trabalho (Tomé, 2004).

Através da premissa de que trabalho e família são indissociáveis (Greenhaus & Beutell, 1985) e se relacionam intimamente (Edwards & Rothbard, 2000) e perante o cenário acima descrito, “o problema da harmonização entre a vida profissional e a vida familiar coloca-se com particular acuidade e atualidade” (Tomé, 2004, p. 52), tornando-se “premente repensar as formas de organização do trabalho, no sentido de proporcionar a conciliação” entre estes

domínios a trabalhadores de ambos os sexos (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006, p. 6). As autoras referem que este é um tema amplamente discutido e consagrado na Constituição da República Portuguesa (CRP), que prevê condições de trabalho dignificantes que permitam a realização pessoal e a conciliação dos papéis, incumbido o Estado de tal, através da concertação de várias políticas sectoriais e é através do Código do Trabalho (CT) que as mesmas ganham projecção no contexto laboral.

Não obstante, Guerreiro (2009) admite que, apesar de o Estado ter tido um papel importante na criação de serviços de apoio às famílias, entidades regionais e locais como autarquias, empresas, associações patronais e sindicais e até mesmo as escolas e famílias podem e devem envolver-se no seu fomento, de modo a melhorar e adequar a oferta às necessidades efetivas. Hein (2005) reforça esta ideia, afirmando que a legislação governamental afeta as condições básicas de trabalho, mas são as políticas e medidas organizacionais que podem fazer a diferença para os trabalhadores com responsabilidades familiares.

De acordo com Dex e Scheibl (1999), muitas das iniciativas de conciliação, denominadas de *family friendly policies*, tiveram início no princípio dos anos 80 na Grã-Bretanha, por iniciativa das organizações que se deparavam com as dificuldades das suas trabalhadoras mulheres em combinar a atividade profissional com as responsabilidades familiares. Referem ainda que, com o tempo, também as necessidades dos trabalhadores do sexo masculino passaram a ser consideradas e passaram a ser abordadas as necessidades de cuidados para além das crianças. Hoje, e também noutros países incluindo o nosso, “é vasto o leque das medidas que direta ou indiretamente podem promover a conciliação trabalho-família e a igualdade de género, sendo suscetíveis de constituírem contributos importantes para o debelar da atual crise, promovendo mais emprego e novas dinâmicas económicas” (Guerreiro, 2009, p. 3) e até mesmo um bom desempenho organizacional.

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

- 1) Serviços de acolhimento para crianças;
- 2) Serviços de prestação de cuidados a idosos;
- 3) Licenças para pais e mães trabalhadores(as);
- 4) Incentivo à maior participação do pai na vida familiar;
- 5) Flexibilização da organização do trabalho.

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

- 1) Políticas de flexibilidade;
- 2) Licenças;
- 3) Cuidados;
- 4) Acordos de suporte;
- 5) Medidas convencionais e benefícios/compensações.

Segundo as autoras Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006), compete às organizações fazerem uma reavaliação destas práticas e adaptações à sua realidade laboral, já que existe um incentivo por parte da União Europeia à adoção de políticas de gestão de recursos humanos que promovam a conciliação como fator de RS.

As crescentes necessidades nesta matéria levaram a Associação de Ética Empresarial à criação de uma norma, a NP 4522/2013, que tem como objetivo disponibilizar orientações às organizações em matéria de políticas e práticas familiarmente responsáveis para além da lei.

Em Portugal, o desenvolvimento de medidas de conciliação ganhou grande relevo no quadro da responsabilidade social interna por se considerar que “mulheres e homens que conseguem gerir equilibradamente as várias esferas das suas vidas, investem o seu potencial de competências em benefício da empresa ou organização onde trabalham” (Guerreiro, 2009, p. 2).

2.2. Responsabilidade social organizacional

Carroll (1999) considera que seria um grande desafio recuar no tempo para se tentar perceber quando foi implementado o conceito de responsabilidade social organizacional (RSO), traduzido do inglês *corporate social responsibility*. Apesar de haver indícios de que já era considerada antes, refere o mesmo autor que, enquanto temática académica surgiu em 1953 através de R. Bowen, marcando um início moderno da literatura da RSO.

Na perspetiva de Carroll (1979; 1991), para que se possa falar de responsabilidade social (RS) a organização deve englobar no seu desempenho responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas. O autor (1979) categoriza as quatro responsabilidades numa pirâmide que deve ser interpretada da base para o topo, representando aquilo que é requisito, esperado e desejado pela sociedade. Apesar da aceitabilidade do modelo, anos mais tarde, Schwartz e Carroll (2003) fizeram uma atualização do mesmo por considerarem que, o *ranking* das responsabilidades do anterior poderia ser mal interpretado, passando uma noção errada das prioridades. No novo

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

Utilizaram-se vários indicadores na tentativa de se definir o conceito de RSO (Garmendía, 2010) e foi valioso o contributo dos que se interessaram por estas questões, não obstante, como referem Armstrong e Green (2012), concordar com uma definição única é difícil, senão impossível, pois o que uns consideram atitudes e/ou práticas socialmente responsáveis, outros consideram o inverso e, mesmo aquilo que consideram socialmente responsável num determinado momento, podem não considerar noutro. Podemos afirmar que estamos perante um conceito aberto devido ao leque de abordagens existentes, controversas e pouco claras (Garriga & Melé, 2004).

Em 2001 a Comissão Europeia (CE) lançou o Livro Verde com vista à promoção de um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, acreditando que este representa um marco importante em torno das reflexões da RSO definida como a integração de ações voluntárias por parte das empresas que contribuem para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo, manifestando-se “em relação aos trabalhadores, e mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados” (p. 4). “Ao procederem desta forma, as empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rendibilidade” (CE, 2001, p. 3).

De acordo com a CE (2001) a RSO manifesta-se em duas dimensões, a interna e a externa.

A dimensão interna implica: uma boa gestão de recursos humanos – onde se promovem práticas que incluem o respeito pelas necessidades e dignidade dos trabalhadores, ações que visam o desenvolvimento das suas competências e um bom acompanhamento dos mesmos; preocupações ao nível de saúde e segurança no trabalho – cumprindo-se a legislação, adotando-se uma cultura de prevenção de riscos através de formas complementares; uma eficaz gestão e adaptação à mudança – que procura equilibrar os interesses de todas as partes interessadas e

que são afetadas pela mudança; e, um desempenho ambientalmente responsável e gestão dos recursos naturais – com vista à redução da exploração de recursos, emissões poluentes e produção de resíduos e, com investimentos vantajosos para a organização e para o ambiente (CE, 2001).

Apesar da reconhecida importância da dimensão externa que envolve as comunidades locais; parceiros comerciais, fornecedores e consumidores; direitos humanos; e, preocupações ambientais globais (CE, 2001) e apesar de algumas organizações priorizarem uma atuação neste vertente, há autores que entendem que uma empresa que não assume um alto nível de RS para com os seus trabalhadores, dificilmente se envolverá em ações socialmente responsáveis para com o meio ambiente e com a comunidade em que opera (Carrion, Fernández & Fernandez, 2017).

Seabra (2014) alerta que a intervenção de autoridades públicas no desenvolvimento da RS, onde se incluem organismos de governação, tais como Câmaras Municipais e outras entidades públicas, torna-se um incentivo à generalidade das empresas. Neste contexto, já que o presente estudo foi conduzido numa autarquia, destacamos a alusão de Carapeto e Fonseca (2005, *cit. in Santos, 2010*) ao facto de serem as pessoas a principal riqueza da administração pública por serem um recurso estratégico determinante e, por isso, de entre as várias dinâmicas de RS que aquela promove, deve colocar ênfase na promoção da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, através da adoção de políticas que contribuem para o bem-estar dos trabalhadores, permitindo a criação de um ambiente saudável.

Pelo facto de as intervenções de RSO incluírem atividades para o bem-estar dos trabalhadores e das suas famílias, intensifica o compromisso dos trabalhadores (Ali *et al.*, 2010, *cit. in Brites, 2015*). Teixeira e Nascimento (2011) revelam que a implementação de medidas de conciliação possibilita “que os trabalhadores estreitem o seu compromisso com a organização, por sentirem que as suas necessidades pessoais/familiares são valorizadas e que a empresa se preocupa consigo” (p. 223).

3. Metodologia de Investigação

Como método de investigação do presente trabalho, recorreu-se à literatura para um enquadramento teórico e legislativo/normativo das temáticas em análise para melhor compreensão das mesmas, seguindo-se um estudo de caso, conduzido por conjunto de procedimentos de forma a “obter informação (...) sobre um caso representativo de uma população” com o objetivo de a conhecer melhor (Barañano, 2008, p. 103).

Para apresentação rigorosa dos dados empíricos relativamente a estas questões e tal como Barañano (2008) recomenda nos estudos de caso, procuraram-se evidências quantitativas e qualitativas, utilizando-se questionários e entrevistas, pelo que podemos afirmar que estamos perante um estudo de natureza mista. Procedeu-se ainda, à análise de documentos oficiais disponibilizados na página da autarquia, para recolha de mais informação sobre a mesma e finalmente, fez-se uma triangulação de dados, tal como sugere Yin (2001).

Para dar resposta ao problema de investigação e de modo a recolher dados quantitativos, aplicou-se um inquérito por questionário via eletrónica, elaborado na plataforma de questionários da Universidade de Évora - *LimeSurvey*, aos trabalhadores da autarquia com *email* de trabalho, que representam uma amostra pré-definida, e também foram aplicados alguns questionários em papel a trabalhadores sem acesso a *email* de trabalho por forma a garantir a representatividade do universo em estudo.

Assim, os questionários previamente validados, foram enviados a 407 pessoas via *email*, dos quais 72 foram submetidos devidamente preenchidos e aplicados 40 questionários em papel, tendo sido devolvidos 38 completos. A recolha de dados quantitativos ocorreu de 12 de junho a 7 de outubro de 2017.

A taxa de não resposta ao estudo foi de 75,4%, entre a qual, 55 questionários incompletos – 53 aplicados via eletrónica e 2 em papel.

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

Para recolha de dados qualitativos, procedeu-se à realização de três entrevistas a informantes chave, nomeadamente à Vice-Presidente, contando com a participação da sua assistente e aos Dirigentes da Divisão de Gestão de Pessoal e da Divisão de Juventude e Desporto. Estas entrevistas foram feitas a 6, 20 e 26 de junho de 2017 e serviram para ilustrar os resultados quantitativos recolhidos, tornando a investigação mais sólida.

Os dados recolhidos foram tratados através do *software* estatístico *SPSS*¹ e do *Excel*² no caso dos questionários e através da análise de conteúdos no caso das entrevistas.

4. Estudo de Caso

O presente estudo foi desenvolvido numa administração pública do Alentejo, mais concretamente numa autarquia, composta por um Executivo e vários Serviços de administração municipal.

De acordo com os dados referentes ao último balanço social público, a 31 de dezembro de 2016, o município contava com 988 trabalhadores com contrato de trabalho em funções públicas, que se dividem muito equilibradamente entre mulheres e homens, ainda que aquelas estejam em ligeira maioria, com uma média de idades que rodam os 48 anos e distribuíam-se pelas seguintes carreiras profissionais, da maior para a menor percentagem: assistentes operacionais, assistentes técnicos, técnicos superiores, outros (onde se integram os fiscais municipais, trabalhadores do gabinete de apoio ao presidente e vereadores), dirigentes intermédios e informática. Para além disso, integrava 259 pessoas ao abrigo de medidas de reinserção profissional, através dos protocolos que tem com entidades como IEFP, a APPACDM local e a Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais – Delegação Regional do Sul e Ilhas.

(1) *Copyright IBM Corporation and other(s), 1989, 2017*

(2) *Microsoft Excel, 2016*

4.1. Análise sintética de resultados

4.1.1. Dados recolhidos através dos questionários

Apresenta-se, de forma muito sumária, na **Tabela 1** a caracterização da amostra em estudo.

Tabela 1 – Representação da caracterização da amostra

Variáveis	Resultados %	
Amostra dos respondentes	110	100%
Classes de Idades	< 21	0,0%
	21 – 30	5,5%
	31 – 40	24,
	41 – 50	5%
		40,
		0%
Género	51 – 60	21,8%
	> 60	8,2%
Género	Feminino	46,0%
	Masculino	54,0%
Habilitações Literárias	1.º ciclo (4.º ano)	1,8%
	2.º ciclo (6.º ano)	5,5%
	3.º ciclo (9.º ano)	17,3%
	Ensino secundário/ equivalente	29,
	Bacharelato	1%
		0,0
		%
	Licenciatura	33,6%
	Mestrado	11,8%
	Doutoramento	0,9%
Variáveis	Resultados %	
Estado Civil	Solteiro(a)	12,7%
	União de facto	19,1%
	Casado(a)	54,5%
	Divorciado(a)	11,8%
	Viúvo (a)	1,8%
Tipo de vínculo contratual	Contrato de trabalho a termo resolutivo certo	9,1%
	Contrato de trabalho a termo resolutivo incerto	0,0
		%
	Contrato de trabalho sem termo	90,
	0%	
	Contrato de prestação de serviços	0,9%
Tempo de serviço	1 a 10 anos	30,9%
	11 a 18 anos	23,
	19 a 25 anos	6%
		21,
	8%	
	25 a 43 anos	23,6%
Categoria profissional	Assistente Operacional	32,7%
	Assistente Técnico	27,
	Técnico Superior	3%
		37,
	3%	
	Dirigente	2,7%
Cargo de coordenação ou chefia	Sim	19,1%
	Não	80,9%
Tempo de trabalho	A tempo parcial	4,5%
	A tempo inteiro	95,5%
Horário de trabalho	Horário por turnos fixos	13,6%
	Horário por turnos rotativos	5,5%
	Horário flexível	39,1%
	Horário normal sem isenção de horário	28,2%
	Horário normal com isenção de horário	13,6%
Dependentes menores a cargo	Sim	50,9%
	Não	49,1%
Dependentes idosos e/ou com deficiência ou doença crónica a cargo	Sim	10,9%
	Não	89,1%

Fonte: Elaboração própria

Na **Tabela 2** fez-se uma divisão das medidas facilitadoras de conciliação apresentadas aos inquiridos: da 1 à 12 são previstas na lei e da 13 a 19 são medidas que vão além da determinação legal. Podemos observar que os participantes percecionam com 67,5% de frequência que as medidas legais apresentadas são praticadas ou fazem parte da realidade da organização, 26,7% manifestam desconhecimento, mas apenas 5,8% dizem não fazer parte. Relativamente ao grupo de “filantrópicas/voluntárias”, 26,6% dos respondentes dizem que estas medidas fazem parte da realidade da autarquia, mas 38,7% referem que não fazem parte da realidade organizacional e os restantes alegam desconhecimento.

Tabela 2 – Enquadramento legal e filantrópico/voluntário de medidas facilitadoras de conciliação

A organização onde trabalha:	Valor médio da frequência de respostas		
	Sim	Não	Não sei/ Não se aplica
1. Possibilita a marcação de férias em período compatível com as do(a) cônjuge/companheiro(a), sempre que não cause transtorno ao seu normal funcionamento. 2. Permite horários de trabalho flexíveis para resposta a necessidades familiares. 3. Possibilita o trabalho a tempo parcial a pessoas com responsabilidades familiares. 4. Possibilita que trabalhadores(as) com responsabilidades familiares possam optar pela jornada contínua. 5. Concede aos(às) seus(suas) trabalhadores(as) licenças parentais por ocasião de nascimento de filho(s), ou de adoção. 6. Dispensa do trabalho a trabalhadora grávida, ou a que teve criança há menos de 120 dias, ou a que amamenta, por motivo de proteção da sua segurança e saúde (por ex. quando exposta a riscos). 7. Possibilita dispensa do trabalho para consultas pré-natais, ou para reuniões para avaliação para adoção. 8. Permite a redução do tempo de trabalho para amamentação ou aleitação. 9. Possibilita aos(às) trabalhadores(as) falta para assistência inadiável e imprescindível a filho. 10. Concede aos(às) trabalhadores(as) falta para assistência a neto. 11. Dispõe de licença para assistência a filho com deficiência ou doença crónica. 12. Consente a redução do tempo de trabalho às trabalhadoras durante a gravidez, durante 120 dias após o parto e durante a amamentação, designadamente, dispensa de regime de adaptabilidade, de trabalho noturno e de trabalho suplementar.	67,5%	5,8%	26,7%
13. Atribui subsídios de apoio aos filhos dos(as) trabalhadores(as). 14. Promove atividades de ocupação dos tempos livres nos períodos de férias escolares para os filhos dos(as) trabalhadores(as). 15. Tem estruturas de apoio para cuidados dos filhos dos(as) trabalhadores(as), por ex. creches. 16. Dispõe de medidas de apoio para trabalhadores(as) com dependentes com deficiência ou doença crónica. 17. Dispõe de medidas de apoio para trabalhadores(as) com idosos dependentes. 18. Oferece um seguro de saúde extensível aos familiares dos(as) trabalhadores(as). 19. Possibilita serviços médicos aos familiares do(as) trabalhadores(as).	26,6%	38,7%	34,7%

Fonte: Elaboração própria

A **Tabela 3** revela o sentimento dos respondentes em relação às medidas de conciliação apresentadas tendo em conta o acesso que lhe têm e podemos observar que o valor médio foi $m=4,62$ numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). A média mais alta $m=6,00$ foi atribuída à possibilidade de marcar férias compatíveis em períodos flexíveis para atender a necessidades familiares, seguindo-se a facilidade de trabalhadores homens poderem gozar de licença parental partilhada com $m=5,79$ e a consideração pelas necessidades familiares aquando da elaboração dos horários de trabalho com $m=5,03$. Destacam-se com as médias mais baixas a possibilidade de poder desempenhar funções a partir de casa com $m=3,12$ e a transmissão de informação por parte da organização sobre a possibilidade de serviços de apoio a dependentes com $m=3,57$. Todas as restantes médias situam-se no ponto 4 da escala.

Tabela 3 – Perceção dos respondentes relativamente às medidas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar

Na organização onde trabalho:	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Sempre que possível, consigo marcar férias em períodos flexíveis para atender às necessidades familiares.	1 1 0	1	7	6,0 0	1, 13 3
As minhas necessidades familiares são tidas em consideração aquando da elaboração do horário de trabalho.	1 1 0	1	7	5,0 3	1, 43 6
Poso ajustar os tempos de trabalho às necessidades familiares.	1 1 0	1	7	4,9 5	1, 44 9
Posso desempenhar as funções a partir de casa, por ex. teletrabalho, caso tenha de prestar apoio à família.	1 1 0	1	7	3,1 2	2, 04 4
Facilita-se que os trabalhadores homens gozem de licença parental partilhada.	1 1 0	1	7	5,7 9	1, 29 3
Não sou penalizado(a) se tiver de faltar ao trabalho para prestar assistência imprescindível e inadiável a cônjuge, ou a pessoa com quem vivo em união de facto, ou a pais, ou a sogros, ou a avós, ou a irmãos ou a cunhados.	1 1 0	1	7	4,7 4	1, 95 2
Posso usufruir de licenças para prestar assistência à família de duração superior às fixadas na lei.	1 1 0	1	7	4,1 6	2, 00 2
Informam-me sobre a possibilidade de serviços de apoio a dependentes, por ex. lares, infantários, lavandarias, etc.	1 1 0	1	7	3,5 7	1, 93 7
Sinto que existe preocupação em atender às minhas necessidades de conjugação da vida profissional com a vida familiar.	1 1 0	1	7	4,3 0	1, 82 5
Valor médio				4,6 3	1, 67 5

Fonte: Elaboração própria

A **Tabela 4**, que representa a perceção dos respondentes sobre as práticas de responsabilidade social interna, mostra-nos que o valor médio é 4,76, também numa escala de 1 a 7. A prática que evidencia uma média mais elevada é a ação de “no geral, [a organização] é socialmente responsável” com $m=5,23$, seguindo-se a disponibilização de serviços que promovem a saúde e segurança no trabalho com $m=5,03$. Todas as restantes práticas têm médias que se situam no ponto 4 da escala, revelando não concordância nem discordância com as mesmas.

Tabela 4 – Perceção dos respondentes sobre as práticas de responsabilidade social interna

A organização onde trabalha:	N	Míni mo	Máxi mo	Mé dia		Des vio Pad rão
Disponibiliza informação e presta esclarecimentos sobre direitos e deveres dos(as) trabalhadores(as).	1 1 0	1	7	4,9 2		1, 48 5
Preocupa-se em promover um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar dos(as) trabalhadores(as).	1 1 0	1	7	4,6 4		1, 41 9
Promove a igualdade de oportunidades de progressão na carreira e desempenho de cargos de chefia relativamente a homens e mulheres.	1 1 0	1	7	4,8 9		1, 73 7
Preocupa-se com a criação de um bom ambiente de trabalho.	1 1 0	1	7	4,6 1		1, 68 1
Proporciona aos(às) seus(suas) trabalhadores(as) serviços que promovem a saúde e segurança no trabalho.	1 1 0	1	7	5,0 3		1, 58 8
Promove a participação dos(as) trabalhadores(as) nos processos de decisão que lhes dizem respeito.	1 1 0	1	7	4,6 7		1, 68 2
Faz uma gestão eficiente de recursos, despesas e custos.	1 1 0	1	7	4,3 7		1, 64 7
Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social.	1 1 0	1	7	4,5 1		1, 52 5
No geral, é socialmente responsável.	1 1 0	1	7	5,2 3		1, 42 5
Valor médio				4,7 6		1, 57 7

Fonte: Elaboração própria

Na **Tabela 5** não consta o valor médio do comprometimento por haver uma questão que está na negativa, não tornando possível obter um valor representativo, mas podemos observar que os inquiridos manifestam que a organização tem grande significado para eles, já que à afirmação na negativa “A organização onde trabalho não tem significado para mim” atribuem uma média de 1,96, significando que quanto mais próximo do 1 mais valor tem a organização para os respondentes. Como destaque positivo temos também as afirmações “Ficaria muito feliz em fazer a minha carreira profissional na organização onde trabalho” e “Sinto os problemas da organização onde trabalho como se fossem meus” com médias de 5,72 e 5,02. As restantes afirmações têm médias que se situam no ponto 4 da escala, incluindo a afirmação “Sinto-me mais comprometido(a) com a organização onde trabalho por esta ter políticas social e familiarmente responsáveis” com $m=4,65$.

Tabela 5 – Análise do sentimento de comprometimento

Comprometimento	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Ficaria muito feliz em fazer a minha carreira profissional na organização onde trabalho.	110	1	7	5,72	1,314
Sinto os problemas da organização onde trabalho como se fossem meus.	110	1	7	5,02	1,452
A organização onde trabalho não tem significado pessoal para mim.	110	1	6	1,96	1,334
Sinto que os meus superiores cumprem as promessas e mostram honestidade.	110	1	7	4,71	1,661
Na organização onde trabalho sinto que o ambiente é de cooperação.	110	1	7	4,58	1,499
Na organização onde trabalho existe um grande espírito de solidariedade, companheirismo e entreaajuda.	110	1	7	4,32	1,614
Sinto-me mais comprometido(a) com a organização onde trabalho por esta ter políticas social e familiarmente responsáveis.	110	1	7	4,65	1,260

Fonte: Elaboração própria

A **Tabela 6** apresenta a análise para verificar se existe relação entre a perceção dos respondentes relativamente à preocupação da organização em promover a conciliação, a perceção daqueles sobre RS e sentimento de comprometimento e, para tal, foi escolhida uma variável representativa de cada área.

Na relação conciliação com RS o resultado é $r=0,376$, que de acordo com Dancey e Reidy (2005, *cit. in* Filho & Júnior, 2009) evidencia uma fraca correlação.

Relativamente à relação entre conciliação e o sentimento de comprometimento, o resultado do teste de *Spearman* é $r=0,251$ que, mais uma vez, de acordo com os autores acima referenciados também representa uma fraca correlação. Esta ainda mais fraca do que a primeira, já que o valor

fica mais próximo do zero.

Por último, na relação entre RS e o sentimento de comprometimento, os resultados do teste $r=0,314$, voltam a evidenciar uma correlação fraca Dancey e Reidy (2005, *cit. in* Filho & Júnior, 2009).

Em suma, pode afirmar-se que não existe relação entre as questões em análise.

Tabela 6 – Representação do resultado da correlação de Spearman para relação entre: conciliação e RS, conciliação e comprometimento e RS e comprometimento

Variáveis	rô de Spearman	P3_9	P6_9	P7_2
Sinto que existe preocupação em atender às minhas necessidades de conjugação da vida profissional com a vida familiar.	Coefficiente de correlação	1,000	0,376**	0,251**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000
	N	110	110	110
No geral, é socialmente responsável.	Coefficiente de correlação	0,376**	1,000	0,314**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000
	N	110	110	110
Sinto os problemas da organização onde trabalho como se fossem meus.	Coefficiente de correlação	0,251**	0,314**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,008	0,001	
	N	110	110	110
** A correlação é significativa ao nível de 0,01 (bilateral)				

Fonte: Elaboração própria

4.1.2. Dados recolhidos através das entrevistas

Tabela 7 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistado e código de entrevista	Idade	Género	Formação	Antiguidade
Dirigente DGP (E1)	49 anos	Feminino	Licenciatura em Sociologia e outras formações complementares	8 anos
Vice-Presidente (E2)	56 anos	Feminino	Licenciatura em História e Ciências Sociais e mestrado em Estudos Europeus	4.º ano de mandato
Assessora da Vice-Presidente (E3)	38 anos	Feminino	Licenciatura em Animação Sociocultural	16 anos
Dirigente DJD (E4)	58 anos	Masculino	Licenciatura em Animação Sociocultural e duas pós-graduações	36 anos

Fonte: Elaboração própria

Quanto à **importância que deve ser atribuída pela GRH às práticas de conciliação** os entrevistados indicam que “é fundamental (...) sobretudo hoje em dia (...) numa sociedade com poucas redes de suporte familiar (...)” E2, tornando-se “(...) fulcral ao bom funcionamento de um serviço (...)” E1. Questionados sobre se **se consideram importante ir além da lei nas práticas de conciliação** afirmam que “(...) a lei por si não resolve” E1, “(...) as entidades também devem atender às especificidades das pessoas que têm a trabalhar com elas (...)”, mas que tudo depende da natureza dos casos “(...) há casos em que se justifica ir além da lei e há casos em que não (...)” E4.

Como **medidas que promovem no sentido de facilitar a conciliação** – e aqui falamos apenas de medidas filantrópicas –, os entrevistados alegam que o Executivo não aderiu ao aumento de horário de trabalho proposto pelo Governo, considerando que “(...) isto ia ter impacto direto sobre as famílias” E2 e por isso mantiveram as 35h, e referem que existe a “(...) possibilidade de as pessoas terem uma plataforma fixa e (...) plataformas móveis de horários de trabalho que permitem gerir tempos (...)” E4. Foram apontadas uma série de iniciativas na área da saúde e segurança no trabalho, em relação às quais consideram que a organização, para além de “(...)

dar uma ajuda ao trabalhador e ao seu bem-estar cá dentro [da organização](...) acaba por (...) minimizar alguns problemas (...) ao nível da sua vida pessoal (...)” E1. Para além disso, promovem “(...) programas de ocupação dos tempos livres para férias (...)” E2 e quando há necessidade de os pais levarem os filhos para o local de trabalho “não nos importamos nada com isso (...)” E2, “(...) encontramos sempre um espaço onde eles fiquem (...) a fazer uma coisa qualquer (...)” E4. Referem que a na **base da criação destas medidas** esteve a “(...) necessidade” E1 e que se **destinam** a “todos [os trabalhadores]” E1, E2 e E3.

Os entrevistados indicam que **no sentido da RSO se deve dar importância à GRH**, já que “(...) em primeiro lugar estão (...) os trabalhadores (...)” E2 e que “(...) a RS (...) é importante para a coesão do grupo” E4. Alegam que “existe preocupação” em prestar **informação aos trabalhadores sobre as tarefas, procedimentos e direitos e deveres** e que a mesma é difundida através de “(...) vários veículos” E1. No que respeita à **igualdade relativamente a homens e mulheres quanto às oportunidades que lhes são dadas**, os entrevistados declaram que “(...) não há (...) discriminação (...)” E1, “(...) há igualdade” E2 e E3. E como **benefícios de uma atitude organizacional socialmente responsável em promover a conciliação**, os entrevistados alegam que “(...) a organização acaba por ser mais competitiva” E1, consegue reter “(...) as pessoas (...)” E1 e leva à “(...) motivação e alinhamento” dos trabalhadores E2. Destacam ainda como **outras práticas de RS** que a autarquia promove a realização de “(...) eventos (...) ao longo do ano (...) para promover o convívio” E1, nomeadamente “(...) passeios a várias localidades (...)” E1 e a realização de “(...) um ou dois jantares (...) ou (...) almoços” E4, bem como envolver os trabalhadores “(...) na organização, no processo de decisão” E2. Para além de tudo isso, desenvolve “(...) todo um trabalho exterior com outras organizações, sobretudo as do 3.º setor (...)”, evidenciando a sua RS na vertente externa.

Os entrevistados percecionam que as pessoas e as equipas, no geral, estão “**comprometidas**” E1, E2 e E4.

5. Discussão de Resultados

Os resultados mostram-nos que as medidas facilitadoras de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar mais praticadas ou mais percecionadas como fazendo parte da realidade da autarquia, são de foro legal, resultado que na verdade já era espectável e vai ao encontro dos resultados obtidos por Charraz (2017), que designa de políticas formais as medidas previstas na legislação laboral. Relativamente às medidas de cariz filantrópico, apesar de apresentarem uma percentagem negativa superior à positiva, ou seja, sendo relativamente pouco percecionados

como fazendo parte da realidade da autarquia e poderem induzir a uma despreocupação da organização neste sentido, as entrevistas permitiram-nos apurar que existem algumas medidas voluntárias que são muito importantes nesta promoção da conciliação, nomeadamente: o facto de não se ter aderido ao aumento do horário de trabalho mantendo-se as 35h semanais para que os trabalhadores possam ter mais tempo para a família; a possibilidade de os trabalhadores poderem auferir gratuitamente de serviços na área da saúde e segurança no trabalho, onde podem ser acompanhados por um médico de trabalho e outro de clínica geral, enfermeiro, psicólogo clínico e assistente social, com quem podem realizar consultas, exames e aconselhamentos; o facto de os pais e mães trabalhadores(as) poderem levar os filhos para o local de trabalho sempre que haja essa necessidade, estes poderem participar em programas de ocupação de tempos livres promovidos pela organização em períodos de férias escolares e também a existência de um projeto para a criação de um espaço de amamentação na Sede da autarquia.

As medidas colocadas no questionário inserem-se nas modalidades: 1) Serviços de Cuidados e Apoio a Dependentes, 2) Ausências ao Trabalho para Assistência à Família, 3) Incentivo à Participação do Pai na Vida Familiar e 4) Flexibilização do Tempo e das Formas de Trabalho que foram adaptados de Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006). Para além destas modalidades, as entrevistas possibilitaram-nos identificar uma nova resultante das iniciativas que a organização pratica na área da saúde e segurança no trabalho e que se designa de 5) Acordos de Suporte, sugerida por Poelmans, Odle-Dusseau e Beham (2008) como uma política de gestão de recursos humanos (GRH) que, apesar de não ter influência direta na conciliação acaba por contribuir para a mesma, por permitir uma melhoria da qualidade do trabalho e o bem-estar do trabalhador, o que irá ter um impacto positivo na vida familiar.

Os respondentes não concordam nem discordam que existe preocupação por parte da organização em atender às suas necessidades de conjugação da vida profissional com a vida familiar. Mas na verdade parece-nos que existe esta preocupação. Podem eventualmente não estar todos satisfeitos e isso também nos foi referido nas entrevistas, mas preocupam-se com a aproximação às pessoas e com a transparência e há situações em que é fácil e possível atender aos seus desejos e necessidades e outras em que tal não é possível.

Foi-nos dito numa das entrevistas que a organização já recebeu um prémio de empresa familiarmente responsável, mas sobre isto não nos foi possível apurar muito mais informação, já que não houve a possibilidade de falar com a pessoa que diretamente esteve envolvida neste assunto.

No tocante à responsabilidade social (RS), os respondentes atribuem uma frequência ligeiramente superior às práticas de RS externa, concretamente 79,1% como fazendo parte da realidade da organização. Contudo, indicam também com bastante frequência que as práticas internas fazem parte da realidade da autarquia, nomeadamente 65,6% das vezes.

Como este estudo se prende com a RS na dimensão interna, cabe-nos fazer uma análise à percepção dos trabalhadores sobre a mesma e através de uma série de ações apresentadas no questionário. Os resultados revelam que os respondentes mantêm uma posição de não concordância nem discordância sobre aquelas ações. Por outro lado, se analisarmos isoladamente a afirmação “no geral [a organização], é socialmente responsável”, os respondentes dizem concordar parcialmente com a mesma.

Para além das práticas de RS referentes à dimensão interna observadas no questionário e para além daquelas que diretamente dizem respeito à conciliação que já abordámos acima e que, evidenciam uma atitude voluntária e ética da autarquia, revelando que se preocupa com o bem-estar dos seus trabalhadores e em atender a algumas das suas necessidades específicas, as entrevistas permitiram-nos identificar outras, nomeadamente, o facto de desenvolver uma série de atividades de lazer e convívio para os trabalhadores e suas famílias e o facto de os envolver na organização, nos processos de decisão.

As questões da dimensão interna inserem-se nos parâmetros retirados do aludido Livro Verde da CE (2001): 1) Gestão de Recursos Humanos, 2) Saúde e Segurança no Trabalho, 3) Adaptação à Mudança 4) Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais. Numa análise categorizada, apenas existe concordância parcial com o segundo, sendo porém composto apenas por uma afirmação, pelo que o valor médio deste pode não ser tão consistente como outros que englobam mais do que uma afirmação e que se tornam, no fundo, mais representativos. Todavia, como foi notado a este respeito, a organização promove de facto a saúde e segurança no trabalho.

Apesar de não existirem documentos formais que registem a conduta da organização, os entrevistados garantem que há princípios que balizam as suas atuações, tais como “(...) imparcialidade, justiça (...)” E1, “(...) garantir que (...) os direitos [dos trabalhadores] (...) são defendidos (...)” E2, “transparência” E3 e “respeito (...)” E4.

Como referido por alguns autores, um dos resultados da promoção da conciliação e da RS para com os seus trabalhadores é o aumento do comprometimento destes e por isso tentou-se verificar se existe alguma relação entre o sentimento de preocupação por parte da organização em promover a conciliação, a percepção de RS e o sentimento de comprometimento. Verificamos que a correlação entre cada uma das análises (conciliação Vs RS; conciliação Vs

comprometimento; RS Vs comprometimento) é fraca segundo a perspectiva de Dancey e Reidy (2005, *cit. in* Filho & Júnior, 2009), em que $r=0,10$ até $0,30$ (fraco); $r=0,40$ até $0,60$ (moderado); $r=0,70$ até 1 (forte).

6. Conclusões

Com o objetivo de **analisar se uma autarquia do Alentejo considera as questões da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar nas suas práticas de responsabilidade social interna**, foram traçados objetivos mais específicos que conseguimos alcançar e que nos permitiram concluir que a organização considera a conciliação como uma questão de responsabilidade social (RS).

O tema da conciliação tem sido pouco estudado e explorado no sentido da RS, sobretudo quanto a organizações pertencentes ao setor público, que acabam por ainda estar mais empenhadas no mero cumprimento da lei, até porque para maiores inovações estão dependentes de orçamentos e outras questões do Estado. Todavia, na autarquia em apreço existe a preocupação em tomar medidas complementares no que respeita a conciliação e a outras práticas de RS, dentro dos limites concretamente existentes e daquilo que são as necessidades dos trabalhadores. É de evidenciar as boas práticas no que respeita aos tempos e organização do trabalho, a facilidade na marcação de férias em períodos flexíveis, a promoção da saúde e segurança no trabalho, a preocupação em incluir em programas de ocupação de tempos livres as crianças dos trabalhadores, a promoção de eventos de convívio entre trabalhadores e a organização, incluindo as famílias daqueles, e depois acrescentando, como é óbvio, um forte respeito pelo cumprimento do legalmente estabelecido. É considerado muito importante dar as mesmas oportunidades a homens e mulheres, permitindo que todos usufruam de igual forma destas medidas.

No quadro da RS indicado por Carroll (1979), que prevê o cumprimento de responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas, verificamos que efetivamente as últimas três são cumpridas, ainda que haja uma maior ênfase nas responsabilidades legais, como podemos observar nos resultados dos questionários e até mesmo das entrevistas. Relativamente às responsabilidades económicas não podemos pronunciar-nos, já que não foram alvo de análise. A percepção dos respondentes sobre a existência de práticas de RS organizacionais é maior ao nível externo, mas aqueles também têm uma forte percepção da existência de práticas internas, já que às questões neste âmbito indicaram com uma frequência acima dos 50% que fazem parte da realidade da autarquia.

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

Verificámos que as características pessoais, profissionais e familiares dos respondentes não têm influência significativa na perceção das ações de conciliação e de RS e que não há evidências que são mais ou menos comprometidos com a organização onde trabalham por esta ter políticas social e familiarmente responsáveis. O facto de as pessoas não concordarem nem discordarem quanto à preocupação por parte da organização empregadora de atender às suas necessidades de conjugação da vida profissional com a vida familiar não está relacionado com a perceção de RS nem com o sentimento de comprometimento. E também a perceção de RS não tem relação com a perceção de não concordância nem discordância da preocupação com a conciliação nem com o sentimento de comprometimento.

Uma comparação de resultados com o setor privado teria sido interessante. Fica a sugestão para estudos futuros.

Referências

- Armstrong, J., e Green, K. (2012, december). Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies. *Journal of Business Research*, pp. 1-15. Retrieved from <https://mpr.aub.uni-muenchen.de/43007/>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., e Kalleberg, A. (2006). *Organizations and the Intersection of Work and Family: A Comparative Perspective*. Retrieved from The Oxford Handbook of Work and Organization.
- Baraňano, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão* (1.ª ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Brites, A. (2015). *Práticas e Ações que Influenciam os Colaboradores de Organizações com Responsabilidade Social*. Dissertação de Mestrado, Gestão, Évora.
- Carrion, R., Fernández, M., e Fernandez, P. (2017). Social Humam Resource Management Transparency in Europe: a Cross-Country Analysis. *Universia BusinessReview*.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, pp. 39-48.
- Carroll, A. (1999, september). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), pp. 268-295.
- CE. (2001). Livro Verde. *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.
- Charraz, A. (2017). *Conciliação entre o trabalho e a família: Identificação das práticas organizacionais vigentes e contributos para a implementação de novas práticas de conciliação*. Dissertação de Mestrado, Évora.
- Costa, J. (2012). *Práticas de conciliação entre o trabalho e a família: Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.
- Delgado, A., Wall, K., e (coord.). (2014). *Famílias nos Censos 2011: diversidade e mudança* (Instituto Nacional de Estatística e Imprensa de Ciências Sociais ed.). Lisboa.
- Dex, S., e Scheibl, F. (1999). Business Performance and Family-Friendly Policies. *Journal of General Management*, 24(4), pp. 22-37.
- Dulk, L., e Peper, B. (2007). Working parents' use of work-life policies. *Sociologia, Problemas e Práticas*(n.º 53), pp. 51-70.

- Edwards, J., e Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 178-199.
- Filho, D., & Júnior, J. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 18(1).
- Garmendía, J. (2010). Responsabilidad Social - Una Reflexión Global sobre la RSE. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Garriga, E., e Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, pp. 51-71.
- Graal. (2000). Guia de Boas Práticas. Conciliar a vida profissional, familiar e social.
- Greenhaus, J., e Beutell, N. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), pp. 76-88.
- Guerreiro, M., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. *CITE - Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego*. Lisboa.
- Guerreiro, M. (2009). As políticas de conciliação trabalho-família como factor de competitividade em tempo de crise. *PAINEL II – VANTAGENS COMPETITIVAS DA IGUALDADE DE GÉNERO*, 1-5.
- Hamid, F. (2012). *Práticas de Conciliação Trabalho/Família em Organizações de Excelência*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Hein, C. (2005). Reconciling Work and Family Responsibilities: Practical Ideas from Global Experience. Geneva. Retrieved from Books Google: https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=w3YkftH2DwC&oi=fnd&pg=PR5&dq=quality+of+worklife+promotion+reconciling+work-family&ots=HaOj98Y07g&sig=c6hzNzpqCrfaBXPYzC3YV-qS5Oc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork Participation and Work Attitudes: A Test of Scarcity vs. Expansion Models of Personal Resources. *Human Relations*, 45, pp. 775-795.
- Miranda, J., e Medeiros, R. (2010). *Constituição Portuguesa Anotada* (1.ª ed.). Wolters Kluwer Portugal | Coimbra Editora.
- Perista, H., Guerreiro, M., Jesus, C., e Moreno, M. (2008). A igualdade de género no quadro da responsabilidade social - O projeto equal diálogo social e igualdade nas empresas. *DIÁLOGO SOCIAL E IGUALDADE NAS EMPRESAS*(n.º 18), 103-120.
- Poelmans, S., Dusseau, H., e Beham, B. (2008). Work-Life Balance: Individual and Organizational Strategies and Practices. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/276293674_Work-Life_Balance_Individual_and_Organizational_Strategies_and_Practices
- Santos, A. (2010). *A Responsabilidade Social como Variável Antecedente dos Climats Autentizóticos, da Satisfação e do Empenhamento Afectivo: Um Estudo Aplicado a alguns Institutos Politécnicos Portugueses*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Gestão, Évora.
- Schwartz, M., e Carroll, A. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13, pp. 503-530.
- Teixeira, R., e Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(2), pp. 215-225.
- Tomé, M. (2004). *Lex Familae. Qualidade de vida: Conciliação entre o trabalho e a família*, 51-64. Coimbra Editora.
- Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2.ª ed.). (D. Grassi, Trans.) Porto Alegre: Bookman

Curriculum Vitae:

Filipa Zita é estudante do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos na Universidade de Évora e é licenciada em Turismo e Desenvolvimento. Trabalha como formadora no IIEFP de Beja, na área do Turismo e da Gestão de Eventos.

Fátima Jorge é doutorada em Gestão pela Universidade de Évora, desde o ano de 2003. É professora auxiliar no Departamento de Gestão da Universidade de Évora e investigadora no Centro de Investigação em Ciência Política.

Os seus principais interesses de investigação inserem-se nas áreas do Comportamento Organizacional, da Gestão dos Recursos Humanos e da Ética e da Responsabilidade Social.

Nuno de Salter Cid é doutorado em Teoria Jurídico-Política (Universidade de Évora, 2004). É professor auxiliar na Universidade de Évora (Escola de Ciências Sociais – Departamento de Economia) e investigador do CICP – Centro de Investigação em Ciência Política. A sua investigação científica insere-se sobretudo na área de Direito e Política da Família. É também advogado, com atividade profissional predominante dedicada ao Direito Civil e ao Direito do Trabalho.

Authors Profiles:

Filipa Zita is a master's student in management, specialization in Human Resources in University of Évora and graduated in Tourism and Development. She is a trainer in IEFP at Beja, in the area of Tourism and Events Management.

Fátima Jorge has received a Ph.D. from University of Évora in 2003. She is an Assistant Professor at the Management Department of the University of Évora and a Researcher of CICP (Research Center in Political Science). Her research interests are in the areas of Organizational Behavior, Human Resources Management, Ethics and Corporate Social Responsibility.

Nuno de Salter Cid has a Ph.D. in Legal and Political Theory (University of Évora, 2004). He is an Assistant Professor at the University of Évora (School of Social Sciences – Department of Economics) and a Researcher of the CICP – Research Centre in Political Science. His scientific research is above all dedicated to Family Law and Family Policy. He is also a Lawyer, with predominant professional activity in the fields of Civil Law and Labour Law.