

ESEIG

**POLITÉCNICO
DO PORTO**

ESEIG | POLITÉCNICO
DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ana Alexandra Fonseca Vilela

2013

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Título

**Boas Práticas de Igualdade de Género e sua relação nos domínios da Satisfação
Laboral e Clima Organizacional**

Ana Alexandra Fonseca Vilela

Orientação Científica: **Professor Doutor Manuel Salvador Gomes de Araújo**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos
Humanos

Vila do Conde

Dezembro, 2013

O mundo é dos Homens e das Mulheres.

Agradecimentos

Debater o tema da Igualdade de Género é sem dúvida um valioso contributo na busca de uma sociedade mais justa e equitativa, sendo por essa razão um debate que muito prezo.

O meu percurso no Mestrado em Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, permitiu vislumbrar com um novo olhar esta temática, e desse novo vislumbrar nasceu este estudo.

Todavia, o percurso foi pausado, difícil, cheio de avanços e recuos. A contribuição dos que passarei a citar foi essencial para que o mesmo fosse concluído com sucesso.

Ao Professor Doutor Manuel Salvador Gomes de Araújo, pela cordialidade, pelos desafios que me lançou e pelo apoio dado a este estudo;

A todos os docentes que tanto me inspiraram;

A todos os meus colegas psicólogos e gestores de recursos humanos, que tanto contribuíram com o seu espírito crítico e consequente partilha de trabalhos, emoções e vivências;

A todos os colaboradores das Câmaras Municipais, que gentilmente colaboraram neste estudo;

Aos amigos e amigas que comigo partilharam as suas críticas, ideias e projetos na área da Igualdade;

À minha família pela compreensão nas minhas persistentes ausências;

Ao meu marido por acreditar sempre no meu sucesso.

O meu muito obrigado!

Resumo

A Igualdade entre Homens e Mulheres e a não discriminação constituem princípios fundamentais da Constituição da República Portuguesa e do Tratado que institui a União Europeia – Tratado de Lisboa. A desigualdade entre Homens e Mulheres constitui uma violação dos direitos fundamentais, e impõe um pesado custo à economia na medida em que se desaproveitam talentos em função do género. A promoção de uma efetiva igualdade entre Homens e Mulheres constitui um dever fundamental do Estado. A promoção da participação ativa de Homens e Mulheres na vida política, ao nível da administração central, regional e local, é também um forte indicador da qualidade da democracia de um estado. Tomando por base a temática da Igualdade de Género, o Roteiro para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2006-2010), o pacto Europeu para a Igualdade entre os Sexos (2006), a Estratégia para a Igualdade entre Homens e Mulheres 2010-2015 que elencam ações consideradas prioritárias – igualdade na independência económica; igualdade na remuneração por trabalho igual e por trabalho de igual valor; igualdade na tomada de decisões; promoção da dignidade e a integridade, pôr fim à violência de género; e questões horizontais – papéis desempenhados por Homens e Mulheres, legislação, governação e instrumentos no domínio da igualdade entre Homens e Mulheres, o objeto deste estudo centra-se na atividade do Estado Português, mais concretamente ao nível local. Procurou-se enquadrar esta temática na Gestão dos Recursos Humanos, na busca de um conhecimento mais aprofundado sobre a implementação de Boas Práticas de Igualdade de Género e a sua relação nos domínios da Satisfação Laboral assim como no Clima Organizacional. O presente estudo expõe uma abordagem quantitativa, de carácter descritivo, exploratório, correlacional e preditivo. O tratamento estatístico realizou-se com recurso ao programa IBM SPSS *Statistics*, versão 21. Os resultados encontrados apontam para uma associação positiva entre a existência de boas práticas de igualdade de género e a satisfação laboral dos trabalhadores, assim como do clima organizacional. São apresentadas pistas para a intervenção no domínio da função da gestão e desenvolvimento dos recursos humanos.

Palavras-Chave: Igualdade de Género; Satisfação Laboral; Clima Organizacional; Boas Práticas; Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Abstract

Equality between women and men and non-discrimination are fundamental principles of the Constitution of the Portuguese Republic and the Treaty establishing the European Union - Treaty of Lisbon. Inequality between men and women is a violation of fundamental rights, and imposes a heavy cost to the economy in that it waste talents by gender . The promotion of effective equality between women and men is a fundamental duty of the State. The promotion of active participation of women and men in political life, at the central, regional and local government, is also a strong indicator of the quality of democracy in a country. Based on the theme of Gender Equality, the Roadmap for Equality between Women and Men (2006-2010), the European Pact for Gender Equality (2006), the Strategy for Equality between Women and Men 2010-2015 considered priority actions that we list - equal economic independence, equal pay for equal work and work of equal value; equality in decision -making, promoting the dignity and integrity, putting an end to gender violence, and other issues - roles played by Men and Women, law enforcement and tools in the field of equality between women and men, the object of this study focuses on the activity of the Portuguese State, more particularly at the local level. We sought to better understand this issue from the perspective of human resources management, as well as the relationship of Good Practices for Gender Equality and its relationship to job satisfaction and organizational climate. This study presents a quantitative approach, the descriptive nature, exploratory, correlational and predictive. Statistical analysis was performed using IBM SPSS Statistics, version 21 program. The results indicate a positive association between the existence of good practices in gender equality and job satisfaction of employees as well as organizational climate. Clues for the intervention in the domain of the function of management and human resource development are presented.

Key words: Gender, job satisfaction, organizational climate; Practice, Management and Human Resource Development

Índice Geral

Agradecimentos	4
Resumo	5
<i>Abstract</i>	6
Índice Geral.....	7
Índice de Tabelas.....	8
Índice de Figuras.....	8
Lista de Abreviaturas.....	9
Introdução	10
Parte I – Enquadramento Teórico	13
1 – Igualdade de Género – Conceito e Perspetiva Histórica.....	14
2 – Boas Práticas de Igualdade no Trabalho e no Emprego	17
2.1 – Boas Práticas de Igualdade de Género	21
2.2 – Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal.....	23
3 – Satisfação Laboral.....	27
4 – Clima Organizacional	30
5 – Medidas no âmbito da Igualdade de Género.....	34
Parte II – Estudo Empírico	37
1 - Metodologia.....	38
1.1 – Objetivos e Hipóteses.....	38
1.2 Participantes.....	39
1.2.1 Características sociodemográficas da amostra.....	40
1.3 – Variáveis em Estudo	44
1.4 – Instrumentos	45
2 – Procedimento de recolha de dados	53
3 – Apresentação de Resultados.....	54
4 – Reflexão Conclusiva	59
5 – Limitações ao Estudo	65
Referências	67
Anexos	73

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Boas Práticas de Igualdade no Trabalho e no Emprego	20
Tabela 2 – Variáveis organizacionais	32
Tabela 3 – Amostra estratificada por organização	40
Tabela 4 – Caracterização sociodemográfica da amostra	41
Tabela 5 – Caracterização profissional da amostra por atividade	42
Tabela 6 – Caracterização profissional da amostra por antiguidade	43
Tabela 7 – caracterização profissional da amostra por liderança hierárquica	44
Tabela 8 – Instrumentos utilizados e seus objetivos	45
Tabela 9 – Análise Fatorial Exploratória para o B.P.I.	47
Tabela 10 – Dimensões e Fidelidade do B.P.I.	48
Tabela 11 – Análise Fatorial Exploratória para o JSS	50
Tabela 12 – Dimensões e Fidelidade do JSS	50
Tabela 13 – Análise Fatorial Exploratória para o QuACO	52
Tabela 14 – Dimensões e Fidelidade do QuACO	53
Tabela 15 – Diferenças entre Sexos para o B.P.I. e suas subescalas	55
Tabela 16 – Correlações entre B.P.I. e subescalas com a Satisfação Laboral (JSS)	56
Tabela 17 – Correlações entre B.P.I. e subescalas com o Clima Organizacional (QuACO)	56
Tabela 18 – Regressão linear simples B.P.I. e QuACO	57
Tabela 19 – Regressão linear simples B.P.I. e JSS	58

Índice de Figuras

Figura 1 – Histograma instrumento B.P.I.	54
--	----

Lista de Abreviaturas

BPI – Boas Práticas de Igualdade

CIDM – Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres

CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

EU – União Europeia

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

OIT – Organização Internacional do Trabalho

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

RH – Recursos Humanos

Introdução

No que concerne à Igualdade de Género a Organização Internacional do Trabalho (OIT) entende que os progressos realizados na União Europeia (EU) na promoção da Igualdade entre Homens e Mulheres contribuíram para melhorar a vida de muitos cidadãos europeus e constituem a base sobre a qual se deve construir uma sociedade justa e equitativa, em que a igualdade de género é uma realidade. Durante as últimas décadas foram feitos progressos significativos em matérias concretas como a Igualdade de Género no mercado laboral (OIT, 2011).

Algumas tendências recentes, como o aumento do número de mulheres no mercado de trabalho e a melhoria do seu nível de educação e formação, são encorajadoras, na perspetiva da Igualdade de Género. O emprego feminino na Europa está hoje muito próximo dos 60%. Contudo, parecem existir ainda diferenças acentuadas entre os países que integram a comunidade europeia. Continuam a existir disparidades entre géneros, em diversos domínios e particularmente no mercado de trabalho, onde as mulheres continuam a estar sub-representadas e a ter dificuldades em atingir lugares de topo. O alto nível educacional que as mulheres adquiriram não está diretamente relacionado com as posições que estas ocupam no mercado de trabalho, nomeadamente no que respeita à liderança (Nogueira, 2009).

Ao refletir sobre a relação família e carreira profissional, é importante não esquecer que as mulheres condicionam muitas vezes as suas opções de vida em função desta mesma relação, muitas vezes não balanceada. A parentalidade restringe as taxas de emprego feminino na medida em que as mulheres são muitas vezes preteridas, e continuam a despender mais tempo em trabalho doméstico, ou mesmo nouro tipo de tarefas não remuneradas. A literatura parece indicar que são as mulheres que desistem mais dos seus interesses e objetivos pessoais do que os homens, para que a vida familiar e conjugal funcione (Cerdeira, 2009; Matias, 2011; Matias, Fontaine, Simão, Oliveira & Mendonça, 2010).

A conciliação destas duas esferas insere-se no quadro das preocupações da União Europeia, na medida em que se tem vindo a discutir e a analisar dados relativamente às mesmas, nomeadamente como consequência do aumento do número de mulheres no mercado laboral.

A igualdade entre Homens e Mulheres e a não discriminação constituem princípios fundamentais da Constituição da República Portuguesa e do Tratado que institui a União Europeia – Tratado de Lisboa. A desigualdade entre Homens e Mulheres constitui uma violação dos direitos fundamentais, e impõe um pesado custo à economia na medida em

que se desaproveitam talentos em função do género. A igualdade entre Homens e Mulheres não é apenas um objetivo em si mesmo: é também ela uma condição prévia para o cumprimento de metas globais da União Europeia em matéria de crescimento, emprego e coesão social. A participação de todos no mercado do trabalho proporciona garantias de independência económica, prestando um contributo substancial para o desenvolvimento económico e para a sustentabilidade dos sistemas de proteção social.

Tomando por base os elementos descritos, o Roteiro para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2006-2010) e o pacto Europeu para a Igualdade entre os Sexos (2006), a elaboração da Estratégia para a Igualdade entre Homens e Mulheres 2010-2015 enuncia ações consideradas prioritárias – igualdade na independência económica; igualdade na remuneração por trabalho igual e por trabalho de igual valor; igualdade na tomada de decisões; promoção da dignidade e a integridade, pôr fim à violência de género; e questões horizontais – papéis desempenhados por Homens e Mulheres, legislação, governação e instrumentos no domínio da igualdade entre Homens e Mulheres.

A promoção de uma efetiva igualdade entre Homens e Mulheres constitui um dever fundamental do Estado. A promoção da participação ativa de Homens e Mulheres na vida política, ao nível da administração central, regional e local, é também um forte indicador da qualidade da democracia de um estado. Por estas razões, a Estratégia para a Igualdade entre Homens e Mulheres 2010-2015 da Comissão Europeia pretende orientar todos os estados membros na matéria da igualdade de género, estabelecendo um conjunto de medidas que permitam contribuir para o plano Europa 2020 – crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Pretende-se que o Governo Português assuma a necessidade de integrar de forma transversal a perspetiva de igualdade de género em todos os domínios da política enquanto requisito de boa governação (*mainstreaming* de género).

A valorização desta temática nas políticas locais é de enorme importância, na medida a legislação e/ou diretivas portuguesas vêm alertar para o desenvolvimento de um trabalho de sensibilização junto das autarquias para a integração sistemática da dimensão de género nas diferentes áreas políticas da administração local, através da elaboração de planos municipais para a igualdade.

No contexto apresentado coube ao XVIII Governo Constitucional, publicar em Diário da República, o IV Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e não Discriminação, 2011 – 2013, cujo objetivo é dotar as políticas públicas de mecanismos de promoção da igualdade e enquadra-se nos compromissos assumidos por Portugal nas

várias instâncias internacionais e europeias, nomeadamente a Organização das Nações Unidas, o Conselho da Europa e União Europeia, designadamente a Estratégia para a Igualdade entre Homens e Mulheres 2010 – 2015, e a Estratégia da União Europeia para o Emprego e o Crescimento – Europa 2020, de 2010, que consagra o emprego e o crescimento sustentável e inclusivo, e a importância da adoção do *mainstreaming* de género, que deverá encontrar tradução nos programas nacionais de cada Estado membro.

O Plano pretende atestar a igualdade como fator de competitividade e desenvolvimento. A rede de municípios bem como a sociedade civil constituem-se como parceiros estratégicos na implementação das políticas de igualdade e não discriminação. Esta estratégia de territorialização nacional, regional e local permitirá tornar visível a implementação de medidas para o desenvolvimento da Igualdade de Género. O Plano identifica catorze áreas estratégicas, sendo que uma delas, a mais pertinente para este estudo, se intitula Integração da Dimensão de Género na Administração Pública, Central e Local como requisito de boa governação.

Apesar das inúmeras iniciativas legislativas e normativas, nacionais e europeias, o percurso pela Igualdade continua lento, mesmo junto da Administração Local, responsabilidade do Estado Português. Ao refletir acerca do panorama nacional, importa pensar sobre a Igualdade de Género enquanto situação pretendida e a situação de facto. Desta forma, o objetivo desta investigação é refletir sobre estas dimensões, tomando-as como ponto de partida para aprofundar a temática da Igualdade de Género na Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, mais concretamente nas autarquias locais. Procurou-se ainda refletir acerca do impacto da implementação de medidas alusivas às Boas Práticas de Igualdade na satisfação laboral e no clima organizacional das organizações no âmbito da administração local.

Parte I – Enquadramento teórico

1 – Igualdade de Género

Conceito e sua perspectiva histórica

O conceito de género constitui uma construção social e cultural, e não biológica, podendo o mesmo ser definido de forma distinta em diferentes contextos socioculturais. Género constitui-se como as diferenças sociais ou os papéis atribuídos às Mulheres e aos Homens, papéis inculcados enquanto crescemos, que mudam ao longo do tempo e que dependem da cultura, origem étnica, religião, educação, classe e ambiente geográfico, económico e político em que vivemos. Estes modelos de comportamento determinam um padrão e influenciam aquilo que somos. O género descreve assim um conjunto de qualidades e de comportamentos que as sociedades esperam dos Homens e das Mulheres, e forma a sua identidade social, uma identidade que difere duma cultura para outra e em diferentes períodos da história. Homens e Mulheres constituem os dois sexos, diferentes entre si. As diversas sociedades, em função das diferenças biológicas entre os sexos, construíram ao longo dos séculos, representações, papéis e expectativas diferentes para cada um, originando o que se define como género: género feminino ou género masculino (Comissão para a igualdade e para os direitos das mulheres (CIDM), 2003).

Nas diferenças entre os géneros assentou o reconhecimento aos Homens e a exclusão às Mulheres dos direitos inerentes à sua autonomia individual e à sua cidadania. As Mulheres foram consideradas, durante séculos, uma espécie de categoria inferior, sem os mesmos direitos civis, o que se traduziu numa sociedade hierarquizada, constituindo os Homens o padrão em torno do qual essa mesma sociedade se organizou. As Mulheres, principalmente as casadas, eram consideradas uma classe inferior, com capacidade jurídica diminuída, discriminada, ficando por isso submissas às normas sociais definidas (CIDM, 2003).

No Presente, o Direito Português considera ilegal a discriminação em função do sexo, reconhece a igualdade de Mulheres e Homens, no quadro dos Direitos, Liberdades e Garantias Fundamentais (artigo 13º da VII Revisão Constitucional, 2005). Reconhece que todos os Direitos Humanos e Liberdades Fundamentais são inerentes ao mero facto de se ser Pessoa, Homem ou Mulher (CIDM, 2003). Homens e Mulheres têm direitos iguais porque a Humanidade se desenvolveu, porque as ciências avançaram, porque as sociedades evoluíram, porque a justiça e a democracia são assumidas como ideais em constante aprofundamento. E o direito, que é fruto da construção humana, procurou acompanhar e encorajar progressos, avanços e evoluções (CIDM, 2003).

A História ensina-nos que os Homens foram sempre detentores do poder político, cabendo a eles o poder de decidir sobre diferentes assuntos, sendo que as Mulheres eram relegadas, sem opção, para a esfera privada, tornadas invisíveis e discriminadas. Esta situação agrava-se nos regimes autocráticos, nas ditaduras ou nos sistemas dominados por fundamentalismos (CIDM, 2003). Não esqueçamos que Portugal viveu numa ditadura por longos anos, o que inevitavelmente arrastou por mais tempo a persistência de desigualdades entre Homens e Mulheres. No Presente não é aceitável, que as Mulheres tenham menos direitos que aqueles que são reconhecidos aos Homens.

A promoção da igualdade de género é uma responsabilidade partilhada entre diversas agências, nomeadamente organizações governamentais e organizações que provêm da sociedade civil. Destacam-se em particular a União Europeia, e em contexto nacional, o estado português, através do governo, do poder local e autárquico e das comissões estatais para a promoção da igualdade (CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, ou a CIDM), que têm um papel fundamental que é o de transpor e adaptar para a legislação nacional as diretivas e os princípios acordados em sede europeia, fiscalizando simultaneamente a efetiva aplicação das medidas vigentes (Guerreiro & Pereira, 2006).

A sociedade civil tem um papel fundamental na promoção de uma cultura mais equitativa, na representação e na prática de atitudes favoráveis à igualdade de género, seja através do tecido empresarial, que deve aplicar a legislação e promover culturas organizacionais não discriminatórias, seja através das organizações não-governamentais, da escola, da comunidade, das famílias, e das próprias pessoas, que devem promover entre si e junto de todos, mas sobretudo junto das gerações mais novas, uma socialização que vise uma efetiva igualdade de género (Guerreiro & Pereira, 2006).

O princípio da igualdade entre Homens e Mulheres, nomeadamente no que respeita ao universo laboral, implica igual acesso ao emprego, à formação profissional, à progressão na carreira, a garantia de igualdade salarial, a eliminação da discriminação nos processos de recrutamento e seleção, e a participação equilibrada dos Homens e Mulheres na vida profissional e familiar. O debate sério acerca deste tema não se trata de aceder à falsa pretensão de que as Mulheres querem mais direitos que os Homens. Esta matéria não é de interesse exclusivamente feminino, da mesma forma que o combate a outra forma de discriminação não interessa apenas a quem dela padece. Importa compreender o todo social, para que seja colocada em prática os valores que se reclamam como base de uma sociedade equitativa e justa. Constatamos, que a situação de direito e a situação de fato encerram em si discrepâncias enormes, na maioria dos casos com evidente prejuízo para as Mulheres.

Igualdade de género significa a igual visibilidade, poder e participação de Homens e Mulheres em todas as esferas da vida pública e privada. Este conceito constitui um aspeto fundamental da dignidade humana, que a Constituição da República Portuguesa consagra no seu 1º artigo, devendo ser promovida pelo Estado como tarefa fundamental (artigo 9º) (CITE, 2008). A Igualdade entre Homens e Mulheres é igualmente uma preocupação e missão da União Europeia, constituindo um princípio fundamental do direito comunitário consagrado no Tratado da Comunidade Europeia (CITE, 2008). É sabido que em redor destes assuntos florescem preconceitos e desprezo. A falta de informação sobre o tema para alguns, origina a opinião ligeira de outros, que procuram manter a sociedade tal como ela está, sem a preocupação de que possamos viver de uma forma imparcial e injusta.

Nas últimas décadas ocorreram em Portugal enormes e profundas mudanças na sociedade. No início do século passado, a sociedade caracteriza-se por ser rural, pobre, analfabeta, e fortemente marcada pela diferenciação de género. No tempo do Estado Novo, Homens e Mulheres detinham funções bem distintas, no que respeita à vida social e familiar. A família era humilde e cristã, assente no casamento religioso para toda a vida, sendo por isso um símbolo da estabilidade institucional. Caracteriza-se também por assentar numa hierarquia rígida de autoridade e poder, do sexo masculino sobre o sexo feminino. Ao Homem cabia incontestavelmente o dever de sustentar e proteger a família, enquanto a Mulher deveria permanecer em casa, fiel às suas ações enquanto esposa e mãe. A existência social da Mulher era definida pelas suas ações enquanto esposa, dona de casa, mãe e educadora. Regredindo alguns anos na nossa história até 1906, quando é edificado o 1º liceu para o sexo feminino Liceu Maria Pia, o curriculum escolar destinava-se a preparar as estudantes para as suas funções de esposa e mãe. O programa curricular incluía disciplinas como Higiene, Moral, Economia Domestica, Culinária, Pedagogia, Caligrafia, Música e Trabalhos Manuais (Pinto, 2007). Em 1960, apenas 13,1% das Mulheres se encontrava oficialmente no mercado de trabalho, não obstante que uma grande maioria desempenhava tarefas essenciais à sobrevivência da família, contribuindo sobretudo nas tarefas agrícolas (Wall, Aboim & Cunha, 2010).

Alguns anos mais tarde, a sociedade torna-se diferente. A taxa de atividade feminina aumenta significativamente. Em 1974, a entrada das Mulheres no mercado do trabalho evoluiu a um ritmo acelerado, transformando Portugal num dos países com maior número de Mulheres ativas a trabalhar a tempo inteiro (Wall, Aboim & Cunha, 2010). O ritmo acelerado da entrada das Mulheres no mundo laboral colocou na ordem do dia, e em particular às empresas, aos trabalhadores e aos gestores de recursos

humanos, a reflexão de novas problemáticas, nomeadamente a conciliação do trabalho com a vida familiar.

Apesar de se dinamizar inúmeras iniciativas neste âmbito, a Igualdade de Género é, ainda, um objetivo a prosseguir nos diversos quadrantes sociais, assumindo particular relevância no universo laboral (CITE, 2008). É necessário contribuir, de uma forma calma mas séria, para que a sociedade desperte para o debate de um assunto que é determinante para a qualidade de vida de uma comunidade, convertendo, conseqüentemente, a sociedade numa organização mais justa para todos.

2 – Boas Práticas de Igualdade no Trabalho e no Emprego

As boas práticas laborais são hoje um fator diferenciador empresarial, nomeadamente para a captação e manutenção de colaboradores adjetivados como tendo potencial elevado (Silva, 1998, citado por Almeida, 2012). As boas práticas têm vindo a tornar-se cada vez mais importantes para a gestão empresarial, na medida em que esta aposta se tem mostrado muito compensadora. Podemos definir as boas práticas laborais como um conjunto de medidas e políticas, das empresas, das organizações privadas e públicas, orientadas no sentido do respeito mútuo entre colaboradores e empregadores. O investimento feito na melhoria das condições de trabalho, em políticas de equidade salarial, de igualdade de oportunidades e de valorização geral dos colaboradores é o percurso elogiado por toda a envolvente empresarial (Almeida, 2012).

Em Portugal existem estudos que permitem aferir resultados acerca da implementação de boas práticas. Almeida (2012) destaca dois:

1. Estudo *Best Practices* de Recursos Humanos de 2009 – pioneiro em Portugal, direcionado às 500 maiores e melhores empresas do ranking EXAME, desenvolvido em parceria pela AIP-CE, AEP, APG, AlMinho e RH Magazine. Este estudo permitiu a identificação de *benchmarkings* por setores de atividade, relacionados com a adoção de *Best Practices* de RH, a análise da relação entre as características das empresas e o grau de adoção de *Best Practices* de RH, a análise da influência de fatores ambientais externos e da estratégia organizacional no posicionamento do capital humano como fonte de vantagem competitiva. Neste estudo a função de RH ocupa um papel maioritariamente de parceiro estratégico (em 74% das empresas), o que indica um progressivo envolvimento dos Recursos Humanos no suporte ao processo de criação de valor e formulação estratégica. Outro dado importante é que este estudo permitiu constatar que as empresas posicionadas no *Top 25* de implementação de melhores práticas registam um

índice de produtividade superior em 300 000€ de vendas anuais/colaborador face às *Bottom 25*.

2. Estudo Acerca do Estado das Relações Laborais em Portugal do Observatório Português de Boas Práticas Laborais, no qual foi elaborada a análise ao estado das relações laborais em Portugal, para uma amostra representativa da população portuguesa. Compararam-se dados de Janeiro de 2010 a Janeiro de 2012. Retiraram-se conclusões sobre tendências, com uma análise global ao mercado laboral. Esta análise permitiu concluir, com relevância para o nosso estudo, que, no que respeita às relações laborais os três itens mais importantes, em Janeiro de 2012, eram *carreiras e sistemas de remuneração* (19,4%), *igualdade de oportunidades entre trabalhadores* (15,4%) e *comunicação e diálogo com os responsáveis da empresa* (12,6%).

Em Janeiro de 2013, o Observatório Português de Boas Práticas Laborais publicou o 7º Estudo sobre o Estado das Relações Laborais em Portugal, que parece indicar que, no que respeita às relações laborais os três itens considerados como mais importantes são *Igualdade de oportunidades entre trabalhadores* (16,1%), *Saúde e segurança no trabalho* (15,7%) e *Não discriminação entre trabalhadores* (11,3%). Podemos concluir que comparativamente ao estudo evidenciado por Almeida (2012) há diferenças significativas, constatando-se uma maior importância na temática da Igualdade de oportunidades, e da importância que esta deve ter na gestão de recursos humanos, como uma boa prática a implementar.

No que respeita a Portugal, desde os anos setenta, a abordagem das políticas públicas caracteriza-se por quatro tendências:

1. Uma atitude favorável em relação ao emprego feminino a tempo inteiro, independentemente do estado civil e parental, com mais proteção e direitos no trabalho, e a introdução da licença de maternidade paga. A licença de maternidade foi considerada muito generosa para a época – anos setenta;
2. Uma atitude favorável à igualdade dos direitos e deveres dos conjugues, no que respeita à partilha do poder e dos encargos familiares, ao respeito mútuo e à cooperação, os quais são elencados nas leis de família, sem haver, contudo, uma definição única e obrigatória de como se devem as famílias organizar, ao contrário do que sucedia no passado;
3. Uma atitude favorável a um modelo de conciliação família/trabalho baseado no modelo duplo emprego. O apoio do Estado às famílias duplo emprego surge a partir dos anos oitenta, pela implementação de licenças de maternidade e paternidade curtas a 100%;

4. Uma atitude favorável a um novo lugar do Homem na família e enquanto pai. As leis e as licenças estabelecidas nos anos noventa são bastante explícitas. Sublinham claramente a vontade do Estado em promover uma paternidade partilhada. É uma medida de política familiar que reforça a importância da presença do pai junto da criança desde o seu nascimento (Wall, Aboim & Cunha, 2010).

Contudo, antes de nos debruçarmos sobre o conceito de Boas Práticas de Igualdade no Trabalho e no Emprego, é importante clarificar o que entendemos por trabalho e por emprego. Ambos os conceitos são utilizados indiferenciadamente, mas traduzem realidades não necessariamente análogas. Méda (1999; 2001) refere que a revolução industrial fez do trabalho uma atividade exterior ao homem, ao mesmo tempo que o igualou ao trabalho produtivo. Trabalho e produção tornaram-se, assim, valores centrais das sociedades modernas e industrializadas. Na segunda metade do séc. XX, o trabalho passou a ser também sinónimo de emprego (Caste, 1995; Grozelier, 1998; Méda, 2001). A atividade laboral permitia que as pessoas partilhassem um sentimento de integração na sociedade, num contexto em que os salários e a segurança material eram vistos como um instrumento central do bem-estar social. A participação individual na atividade económica vinculava-se a um sentimento de utilidade (contributo individual para o crescimento económico), e também à possibilidade de beneficiar de direitos e de segurança social. Contudo, apenas o trabalho produtivo, por norma exercido pelo homem, era valorizado na sociedade, subestimando-se o trabalho não pago prestado pelas mulheres no foro doméstico e familiar, o trabalho informal, assim como o voluntariado e o desenvolvido nas organizações sem fins lucrativos (Delphy, 1977; Grozelier, 1998; Maruani, 2000; Lallement, 2003). Nos anos 70 e 80, a corrente feminista bateu-se pelo alargamento da noção de trabalho, pretendendo que esta noção abarcasse todas as atividades socialmente úteis (Casaca, 2005).

Ao tentar aclarar os conceitos de trabalho e emprego, considerou-se que emprego corresponde a uma ocupação relacionada com um determinado posto de trabalho, que é remunerado, sujeito à relação laboral, aos regimes de tempo, integração e proteção social. No que respeita à definição de trabalho, Lurol (2001) afirma que este diz respeito à organização do trabalho, à estrutura hierárquica, às oportunidades de promoção, conteúdo das tarefas, horário praticado, entre outros. Desta forma, trabalho ocupa lugar na esfera económica, no espaço doméstico e nas atividades cívicas de voluntariado (Casaca, 2005).

Façamos pois uma reflexão sobre o conceito de Boas Prática em matéria de Igualdade no Trabalho e no Emprego. Estas podem resultar de uma ideia, que se espera

que seja inovadora, e que se compromete a resolver um problema existente num determinado contexto. Segundo a CITE, existem dois eixos no que respeita às Boas Práticas de Igualdade no Trabalho e no Emprego, dos quais se apresentam algumas medidas:

Tabela 1 – Boas Práticas de Igualdade no Trabalho e no Emprego (www.cite.gov.pt)

Boas Práticas de Igualdade de Género	Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal	
Implementação de Planos para a Igualdade	Formas de Organização do Tempo do Trabalho	Benefícios Diretos aos Trabalhadores e Trabalhadoras e seus Familiares
Promoção de uma representação mais equilibrada nas diversas categorias profissionais, principalmente nas categorias de chefia	Flexibilidade de Horário	Apoios Financeiros
Promoção de ações de formação interna e de ações de sensibilização em igualdade de género que abrangem o maior número de trabalhadores/as dos diferentes níveis e categorias profissionais da entidade, inclusive para os cargos dirigentes	Horário compactado num numero reduzido de dias por semana	Serviços de Saúde, Bem – Estar e Gestão do Stress
Incluir nos mecanismos de avaliação de satisfação (clima social e organizacional) aos/às trabalhadores/as questões em matéria de Igualdade de Género e de Conciliação	Trabalho a partir de casa / Escritório móvel	Protocolos com serviços de natureza variada, na área da educação, saúde e lazer, com benefícios extensíveis ao agregado familiar
Adoção de medidas que reduzam na organização as disparidades salariais entre mulheres e homens	Teletrabalho	Serviços de Transporte
	Banco de Horas	Serviços de Acolhimento de crianças nas instalações da empresa Concessão de períodos de tempo de assistência a familiares – ascendentes, descendentes e conjugues – para além do instituído na lei

Tendo como objetivo a diminuição dos níveis de stresse, algumas empresas realizaram diagnósticos e implementaram ações que se enquadram no âmbito das Boas Práticas de Igualdade no Trabalho e no Emprego na Gestão de Recursos Humanos. A Hewlett Packard deu inicio a um programa de gestão de stresse, para que o intenso

trabalho tivesse menos impacto na saúde dos colaboradores. A Johnson & Johnson apostou em medidas de apoio à família, disponibilizando uma rede de amas, um programa de férias para crianças em idade escolar, proporcionando aos pais um regresso ao trabalho faseado após a licença de maternidade. No que respeita à flexibilidade de horário, a Xerox, a Amgen e a IBM implementaram medidas nesse âmbito. A AXA implementou um programa designado como “Equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal” com o objetivo de melhorar este aspeto na vida de todos os colaboradores (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007). A Liberty seguros disponibiliza aos seus colaboradores a gestão do trabalho através de uma plataforma de horário flexível, e todas as semanas proporciona atividades extra aos colaboradores como aulas de dança e consultas de nutrição. No âmbito do apoio à família o SMAS de Oeiras e Amadora implementou um projeto de teletrabalho para migração do call center para casa dos trabalhadores, e a OCP oferece um seguro de saúde e vida extensível aos conjugues e filhos até aos 25 anos. A DST oferece livros e bilhetes para espetáculos como incentivo ao bom desempenho profissional, proporcionando ainda atividades “fora de portas” no local de trabalho como hortas comunitárias. A CH Business Consulting desenvolveu um barómetro para medir a felicidade organizacional, como uma ferramenta de trabalho para auscultar a satisfação dos colaboradores. A Gel Peixe oferece almoço gratuito aos colaboradores, disponibilizando ainda bebidas quentes durante o período de expediente (Diário Económico, n.º 5821).

As organizações socialmente responsáveis assumem cada vez mais a importância de promover a Igualdade de Género e a conciliação do trabalho e da vida familiar, integrando na sua gestão estratégica dos recursos humanos estes domínios. Organizações que investem nesta área optam por estratégias que lhes tragam benefícios e vantagens competitivas. Contudo, a construção social baseada em numerosos estereótipos existentes na família, na educação, na cultura, no trabalho, e na organização da sociedade no geral, continuam a contribuir para a existência destas desigualdades entre Homens e Mulheres.

2.1 – Boas Práticas de Igualdade de Género

As assimetrias entre Homens e Mulheres no que respeita ao trabalho e ao emprego subsistem, apesar da existência de princípios consagrados na legislação laboral portuguesa que têm como missão eliminar a discriminação e assegurar uma maior equidade entre géneros (Perista, Guerreiro, Jesus & Moreno, 2008). Sabemos hoje que apesar de vários esforços, a desigualdade persiste graças à preservação de papéis sociais tradicionalmente atribuídos a homens e a mulheres em função do sexo, o que continua a gerar igualmente na atividade profissional opções desiguais, recursos

desiguais e carreiras desiguais (Cunha, 2007, citado por Perista, Guerreiro, Jesus & Moreno, 2008).

As mulheres desempenham um papel fundamental na economia Portuguesa, mas estão frequentemente privadas de condições de emprego e trabalho dignas, de segurança e estabilidade económica. A crise financeira que hoje existe não pode desviar a sociedade civil e o executivo governamental da necessidade de ser humanizada a economia, de ser promovido o trabalho digno, a segurança de emprego e de vida, a proteção e o diálogo social. A igualdade de género é uma questão de justiça social e de direitos humanos basilares, mas é também fundamental que possamos vencer o atual contexto económico e social, superando-o com outros princípios de gestão e de organização empresarial, que compatibilizem eficiência, sustentabilidade e coesão social (Casaca, 2010).

Num contexto de desigualdade impõe-se agir sobre os estereótipos no sentido de promover a mudança de paradigma, em particular ao nível dos papéis sociais como fator diferenciador no mercado de trabalho. Para tal, esta mudança só é possível com a participação ativa das organizações. É hoje reconhecido que as empresas que adotam uma postura socialmente responsável assumem cada vez mais a promoção da igualdade de género, a conciliação do trabalho com a vida familiar e pessoal, a promoção da parentalidade, integrando estes domínios na gestão de recursos humanos. Estamos perante uma cidadania empresarial que encara o investimento neste domínio como uma opção estratégica que lhe traz benefícios e vantagem competitiva (Perista, Guerreiro, Jesus & Moreno, 2008).

Os direitos fundamentais consagrados na Constituição da República Portuguesa e em normas internacionais, nomeadamente da UE, foram o ponto de partida para que esta nova postura empresarial floresça mas também na sociedade civil, pese embora haja ainda um longo caminho a percorrer. Segundo Perista, Guerreiro, Jesus e Moreno (2008) a missão, os princípios e os valores de uma empresa fornecem-lhe o quadro de conceptual que suporta as suas opções e decisões. Uma empresa que contempla a igualdade de género ao nível dos seus princípios e valores significa que na sua política de recursos humanos deverá contemplar toda e qualquer forma de discriminação assim como ações que promovam a igualdade de género, designadamente promovendo a participação de mulheres nas funções de gestão e o favorecimento da integração dos homens em setores predominantemente femininos, entre outras medidas. Assim, o Conceito de Boas Práticas de Igualdade de Género encerra em si todas as ações que promovam a igualdade entre homens e mulheres, em particular no contexto laboral.

A implementação, nas empresas, de medidas que visam a igualdade entre mulheres e homens, decorrentes de uma política de recursos humanos formalizada nestes domínios, pode consubstanciar-se em fatores positivos, nomeadamente:

- ✓ A nível interno – potenciação de competências e conhecimentos dos recursos humanos, pela inclusão de todos os trabalhadores; fidelização dos trabalhadores; contribuição para um melhor ambiente de trabalho, aumento da motivação; redução do absentismo; redução dos índices de rotatividade; maior satisfação dos trabalhadores e maior transparência nas relações interpessoais.
- ✓ A nível externo – atração e retenção de capital humano; confiança e credibilidade perante o mercado e a comunidade onde se insere; vantagem competitiva pela maior rentabilização dos recursos humanos; reconhecimento pela promoção de medidas de igualdade de género, enquanto boas práticas no quadro da responsabilidade social e aumento da notoriedade e valor da marca.

(CITE, 2008)

A implementação de Boas Práticas de Igualdade de Género contribui, numa perspetiva a longo prazo, para uma maior rentabilidade, reforçando o desempenho económico e social das organizações.

2.2 – Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal

A relação das mulheres com o mercado de trabalho continua a ser amplamente mediada por homens, seja como membros da família, como empregadores ou mesmo como fornecedores de crédito. Sabemos que no Presente, a percentagem de mulheres no ensino superior é mais elevada que a dos homens, levando-nos a crer que relativamente à formação e qualificação dos sujeitos que frequentam o ensino superior, iremos encontrar um número mais elevado de profissionais do sexo feminino com formação académica superior. Se observarmos o relatório do 3º trimestre de 2013 do Instituto Nacional de Estatística (INE) verifica-se uma taxa de emprego de 56,2% para os homens e 46,1% para as mulheres. Relativamente à taxa de desemprego, o INE indica que a taxa para o sexo masculino é de 15,3% e para o sexo feminino de 15,9%. Os dados apontam ainda para uma sub-representação das mulheres em cargos hierarquicamente superiores (Shin, 2012, citado por Vicente, 2013). Estes dados corroboram a convicção de que o mercado de trabalho continua a favorecer os homens em relação às mulheres, o que reflete e reforça os papéis distintos dos homens e das mulheres no lar, polarizando as divisões existentes, apesar da prova evidente que o estilo

de vida da maioria das mulheres, mas também dos homens, deixou de se enquadrar nestes compartimentos apertados. No Presente, o facto de as mulheres formarem uma parte importante da força de trabalho no mundo ocidental, coloca na agenda política este assunto, dado que os agentes estatais e organizacionais agem com base na premissa da existência de uma força de trabalho sem responsabilidades familiares (Santos, 2011). Por esta e outras razões, a exigência de um maior equilíbrio no trabalho e na vida familiar provém tanto de mulheres como de homens, mas as políticas para conciliar estas duas áreas continuam a centrar-se grandemente na mãe.

A incapacidade de alterar a situação das mulheres (e, por conseguinte, também a dos homens) levou os responsáveis políticos e os defensores da igualdade a questionarem o impacto das políticas de igualdade de oportunidades. Chegaram à conclusão de que as estruturas e práticas da sociedade, bem como a relação entre mulheres e homens, precisavam de ser fortemente repensadas para eliminar as causas profundas e frequentemente ocultas da desigualdade. Designou-se este instrumento por *abordagem da integração da perspectiva do género*. A cargo da CITE ficou a responsabilidade de analisar e avaliar o percurso da Igualdade de Género na sociedade organizacional portuguesa.

As famílias de duplo emprego são o modelo mais frequente em Portugal (Wall, 2005, citada por Matias, 2011). A utilização desigual do tempo pelas mulheres e homens tem um impacto direto nos padrões de trabalho e, em última análise, nas suas opções de vida. Estudos europeus evidenciam o facto de ser das mulheres a opção de adiar a parentalidade em função da progressão e estabilidade na carreira. Os padrões típicos do trabalho remunerado dos homens – emprego contínuo a tempo inteiro durante o ciclo de vida – impõem restrições às disponibilidades de tempo para a família. As mulheres fornecem então essa flexibilidade, embora também o seu percurso profissional seja contínuo. São maioritariamente as mulheres que reduzem o tempo de trabalho ou que abandonam as carreiras a tempo inteiro quando as necessidades familiares o exigem (Matias, 2011).

Os estudos em matéria de conciliação trabalho – família surgem nos anos oitenta, no sentido de procurar compreender o surgimento de problemas na dimensão individual, ao nível do trabalhador, como consequência da dificuldade de conciliar as duas dimensões (Andrade, 2011). Uma das perspectivas mais referenciadas direciona a análise para o conflito de papéis. O exercício dos diferentes papéis que existem na nossa vida, os desafios e exigências que ambos colocam ao ser humano podem ser causadores de stresse, e consequentemente originar o aparecimento do conflito. O exercício dos papéis

de vida, como os familiares e profissionais está interligado. Os aspetos negativos associados ao desempenho de um dos papéis de vida de um sujeito, o profissional por exemplo, não deixam de ter impacto no exercício de outros papéis, o familiar por exemplo. A este efeito dá-se o nome de *negative spill-over effect*. Este efeito sucede quando o desempenho de um dos papéis dificulta o desempenho do outro, suscitando um conflito entre eles (Greenhaus & Beutell, 1985). Pode constatar-se que o efeito do conflito de papéis se manifeste ao nível do desempenho dos próprios papéis, originando consequências ao nível da saúde e bem-estar dos sujeitos, e ainda ao nível da família em geral e dos filhos em particular (Andrade, 2011). De notar que existem diferenças entre homens e mulheres, na forma como cada um perspetiva a independência entre a família e a carreira profissional. Uma das diferenças mais significativas, em termos de análise comparativa, prende-se com o facto de o sentimento de *spillover* negativo em ambas as direções (trabalho – família) ser mais frequente nas mulheres. Os homens facilmente conseguem segmentar ambas as dimensões da vida (Santos, 2011). Integrados numa linha de estudos sobre os recursos sociais e organizacionais, tem havido cada vez mais preocupação em descrever as estratégias que contribuem para a diminuição deste conflito. A conciliação trabalho – família – *worklife balance* - surge como medida estratégica para a gestão de recursos humanos assim como um elemento chave para a estratégia organizacional de retenção de colaboradores.

No estudo de Cabral-Cardoso (2003), realizado com gestores de RH de empresas portuguesas, destinado a avaliar as práticas de gestão no que respeita à igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, constatou-se que a tese de separação das dimensões trabalho – família é a que encontra mais defensores entre os gestores inquiridos. Verifica-se que é muito reduzido o número de empresas detentoras de políticas formais de conciliação da vida profissional com a vida familiar. Efetivamente a adoção de políticas formais destinadas a promover a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar não constitui uma prioridade na gestão dos RH (Santos, 2010).

Lopes (2009) centrou o seu estudo nos custos da parentalidade para os colaboradores e as organizações, e revela que os homens, mais do que as mulheres, sentem dificuldades acrescidas no gozo das licenças de parentalidade, a que têm pleno direito pela legislação. Isto deve-se essencialmente à ideologia da masculinidade hegemónica (Connel, 1987) que resulta nas críticas negativas àqueles que pretendem beneficiar na totalidade do que lhe é permitido por lei. As organizações não o entendem como necessário. O facto de serem as mulheres as grandes utilizadoras das licenças de parentalidade e dispensas ao trabalho, contribui para a desvalorização do trabalho feminino (Santos, 2010).

O estudo europeu *Famwork* que em Portugal foi desenvolvido pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto em colaboração com oito países europeus, pretendeu explorar o carácter proactivo das famílias nas estratégias de conciliação família – trabalho que utilizam. Verificou-se que as estratégias do domínio familiar (o tempo passado em família, as atividades desenvolvidas no seio familiar e a relação familiar) são consideradas como as mais importantes para conciliar os dois papéis. Matias, Fontaine, Simão, Oliveira e Mendonça (2010) concluem que as famílias portuguesas são bastante ativas no processo de conciliação, fazendo amplo uso dos seus próprios recursos. Contudo, é importante referir que quer homens quer mulheres referem mais vezes o apoio institucional e familiar do que o profissional. Este facto dever-se-á à inexistência de apoios estruturais às famílias com filhos nos locais de trabalho (Guerreiro & Abrantes, 2007, citado por Matias et al, 2010).

O que parece distinguir os diferentes países na Europa não é tanto a taxa de emprego feminino, já que de uma forma geral esta taxa está em crescimento, mas a resposta que os sujeitos, a família, a organização social e o Estado estão a dar a este facto (Tobio, 2001, citado por Matias et al, 2010). Ao longo dos últimos anos têm-se intensificado, no contexto português, as iniciativas no âmbito da conciliação trabalho – família e da igualdade entre homens e mulheres. As medidas descritas na Tabela 1 apresentam-se como soluções na diminuição do conflito, e como uma resposta eficaz e estratégica na gestão de recursos humanos. Contudo, as medidas consideradas como medidas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, são adotadas num regime avulso, em que cada organização as disponibiliza aos seus colaboradores sem as incorporar na sua missão corporativa, servindo-se na maioria das vezes unicamente do que se encontra consagrado na lei.

Torna-se então premente repensar as formas de organização do trabalho, com o objetivo de proporcionar a conciliação entre as responsabilidades profissionais e familiares de ambos os sexos. A implementação de medidas “amigas” da conciliação de vida familiar e profissional é alvo de discussão e incentivo na UE, que muito tem alertado para a responsabilidade social das empresas públicas e privadas. Assim têm surgido manuais que enumeram um conjunto de ações, sugestões e exemplos de boas práticas, que têm como objetivos sensibilizar empresas e seus dirigentes. É a eles que compete avaliar e adaptar a organização laboral, tendo em conta as transformações sociais em curso na esfera socio demográfica portuguesa.

3 - Satisfação Laboral

“A satisfação do trabalhador feliz/produtivo poderia ser vista como um sonho impossível do ponto de vista marxista do inevitável conflito trabalhador-gestão. Poderia também ser visto como simplista ou naif da perspectiva das relações industriais tradicionais no termo do qual os resultados são necessariamente um produto do regateio e compromisso. Todavia, de uma perspectiva psicológica, a prossecução do trabalhador feliz/produtivo tem-se afigurado como um objetivo que pode ser alcançado se incrementarmos fortemente o nosso conhecimento acerca das atitudes e comportamento” (Staw, 1986, p.40, citado por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007, p.178)

Os primeiros estudos acerca da satisfação laboral datam do início do séc. XX, mas foi sobretudo nos anos 30 que este conceito se tornou particularmente importante, pela influência tida na vida geral dos trabalhadores. Este tema ocupa um lugar fulcral nas investigações sobre comportamento organizacional desde que Robert Hoppock lançou o livro *Job Satisfaction* em 1935 (Jayaratne, 1993, citado em Cunha et al, 2007). Esta importância justifica-se pela forma como a satisfação tem sido associada ao desempenho, o que equivale a concluir que os trabalhadores mais satisfeitos são igualmente os mais produtivos. Contudo, esta conclusão nem sempre foi evidente nos resultados empíricos que as investigações têm produzido (Cunha et al, 2007).

Existe a crença de que os trabalhadores mais satisfeitos são igualmente os mais produtivos, mas a definição de satisfação está mais orientada para os estados emocionais e afetivos associados ao local de trabalho. Locke (1976) refere que satisfação é “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”. Thierry e Koopman-Iwema (1984) referem que satisfação consiste no grau de bem-estar vivido no trabalho. Mais recentemente Brief (1998) refere satisfação como “um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade”, e George e Jones (1999) identificam a satisfação como “o conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento”. É pois a inclusão dos elementos cognitivos que proporciona a plataforma conceptual para o relacionamento da variável satisfação com a variável desempenho (Cunha et al, 2007). Os estudos mostram também que a satisfação depende muito de comparações sociais, ou seja, os trabalhadores que beneficiam de condições melhores

do que as pessoas do seu grupo de referência declaram-se satisfeitos, mesmo que objetivamente a sua situação não seja favorável (Lopes, 2012).

Assim, o conceito de satisfação evoluiu na medida em que se passou a conhecer melhor o carácter multidimensional do conceito. A análise da satisfação como processo mostra-nos a existência de uma dinâmica, na medida em que existe uma constante relação entre os elementos cognitivos e afetivos, já que a avaliação dos acontecimentos pode aumentar a satisfação, mas os ganhos tendem a esgotar-se na medida em que o que era desejável passou a ser expectável. Por outro lado, o que num dado momento é fonte de satisfação, pode eventualmente deixar de o ser noutro momento. Assim, para compreender melhor o conceito satisfação devemos considerar três importantes vetores: o indivíduo; o trabalho e a interação indivíduo/trabalho. Existem autores que dão relevância às características individuais, colocando estas como preditores de níveis superiores de satisfação. Outros autores, porém, indagam acerca de determinadas funções e como determinados cargos são eles próprios indutores de maiores níveis de satisfação. Na verdade, o conceito encerra em si características multidimensionais, estando por isso dependente de múltiplos fatores, sendo ainda importante referir que a insatisfação numa das facetas, por exemplo, relação com a chefia, pode afetar os níveis de satisfação a outros níveis. Os modelos resultantes desta multidimensionalidade do conceito podem ser agrupados em três dimensões: as políticas e práticas organizacionais – política salarial, estilo de liderança, e/ou políticas de recursos humanos; as características da função e as características individuais. A diferenciação destes modelos de investigação partiu da investigação do autor Arvey e seus colegas nos anos 90 (Cunha et al, 2007).

Nas últimas duas décadas, a evolução das condições de trabalho tem sido determinada pela globalização, pela evolução tecnológica, a flexibilização organizacional e a situação do mercado de trabalho, marcada pelo aumento das taxas de desemprego em quase todos os países ocidentais. Segundo a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, os dados recolhidos indicam que nas últimas duas décadas se observou, na União Europeia, em média, uma melhoria dos chamados fatores extrínsecos do trabalho: melhoria das condições físicas do trabalho, redução das horas de trabalho e aumento dos salários. Pelo contrário, os fatores intrínsecos, relacionados com o conteúdo do trabalho sofreram uma deterioração: aumento da intensidade do trabalho, aumento da monotonia, diminuição da autonomia do trabalho em paralelo com o aumento da responsabilização pelos resultados do seu trabalho. Estes factos têm como consequência um aumento das doenças psicológicas e das patologias musculares e neurológicas associadas ao exercício da profissão. A análise da evolução

da satisfação no trabalho na EU mostra que o impacto negativo da deterioração dos fatores intrínsecos superou o impacto positivo dos fatores extrínsecos (Lopes, 2012).

Em Portugal, após a descida no nível da satisfação geral entre 1995 e 2000, observa-se um aumento da satisfação no trabalho na primeira década de 2000. Pode-se concluir que, em média, os trabalhadores portugueses valorizam mais os fatores extrínsecos do trabalho, os quais evoluíram de forma positiva, em detrimento dos fatores intrínsecos, dado que a degradação do conteúdo do trabalho também se observou em Portugal. Apesar da qualidade do emprego e do trabalho ser mais baixa em Portugal do que na média dos países da EU, os níveis de satisfação são muito semelhantes. Dados recolhidos pelo International Social Survey Program (ISSP) revelam que os trabalhadores portugueses com habilitações literárias ao nível do 9º ano estão mais satisfeitos (79%) do que os que têm habilitações literárias ao nível do 12º ano (72%), assim como a proporção de trabalhadores que considera o seu trabalho interessante baixou para 73% em 2005, comparativamente aos 81% em 1997. Estes dados ilustram a afirmação de que a satisfação é um conceito multidimensional e que depende da gestão das expectativas – os trabalhadores menos instruídos e com salários mais baixos sabem que não terão acesso a melhores empregos, por isso adaptam-se e aceitam com mais naturalidade o emprego que têm. Por outro lado, os trabalhadores mais instruídos aspiram a melhores empregos, e por isso declaram-se menos satisfeitos (Lopes, 2012). Na perspetiva da julgabilidade social, Caetano (1996) verificou que os sujeitos que tinham um *status* mais alto, na relação interpessoal, se sentiam em melhores condições do que os outros para julgar, sentindo-se mais confiantes para emitir juízos (Vala & Monteiro, 2002). Na perspetiva da equidade, Adams (1963) desenvolveu uma teoria acerca da injustiça, que deriva da teoria da dissonância cognitiva. Segundo este autor, há injustiça para um sujeito sempre que ele perceber que há uma desigualdade entre o rácio das suas compensações e das suas contribuições e o rácio das compensações e contribuições de outro sujeito. As compensações nas organizações dizem respeito aos salários, prémios, estatuto e interesse intrínseco da tarefa. As contribuições incluem a quantidade de trabalho produzida pelo sujeito, o seu nível de formação e a sua qualificação para o desempenho da tarefa. A ausência de equidade é uma fonte de tensão. Para reduzir esta tensão o sujeito adotará comportamentos no sentido de equilibrar o rácio entre as suas contribuições e compensações, tomando como comparação outros sujeitos (Apolinário, 2012). O modelo da satisfação por facetas refletido no Job Satisfaction Survey (JSS) – instrumento utilizado neste estudo, baseia-se na comparação das condições de trabalho atuais do sujeito e as desejadas. Spector (1997) refere que sujeitos menos satisfeitos tendem a exibir comportamentos contra-produtivos (Malheiro, 2010).

Em suma, a satisfação representa uma das áreas mais estudadas nas disciplinas das ciências sociais, humanas e empresariais, talvez por existir a crença de que sujeitos mais satisfeitos são mais produtivos. Contudo, as evidências empíricas nem sempre apontam nessa direção. Sucede porém, que a satisfação é objeto frequente do diagnóstico organizacional. Dessa forma, a resolução de um problema – por exemplo baixos níveis de satisfação - ou a promoção de um efeito positivo, só pode ser alcançado quando se atua sobre as causas. Torna-se portanto crucial diagnosticar os fatores potenciadores da satisfação dinamizando ações que fomentem e reforcem a mesma, diminuindo porém os indutores de insatisfação, sabendo que ambos podem ser entendidos de forma diferentes pelos sujeitos que fazem parte da organização. Cabe à organização, mais concretamente ao departamento de RH a tarefa de diagnosticar e implementar ações, no quadro corporativo, que possam contribuir de forma positiva para os níveis de satisfação.

4 – Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional tem na sua origem noções intuitivas e analógicas, e que povoam o senso comum no dia-a-dia de todos nós, as quais são usadas para adjetivar a impressão que se tem de um determinado ambiente corporativo. O conceito de clima organizacional e os fatores que o influenciam têm origem em estudos como o de Argyris (1958) que enfatizou as relações interpessoais como fator determinante no clima organizacional, e Forehand e Gilmer (1964) que procuraram caracterizar as percepções tidas pelos funcionários sobre aspetos de funcionamento das suas organizações e o seu impacto no clima organizacional. Rousseau (1988) aponta alguns aspetos importantes na evolução do conceito: observa como principais determinantes do clima, fatores como as características organizacionais, as características organizacionais percebidas, e as representações psicológicas e interpretações cognitivas individuais. Schneider e Reichers (1983) atribuem importância ao papel da interação pessoa – situação na construção do clima. Esta perspectiva realça a interação entre as variáveis organizacionais e as variáveis individuais, e a forma como ambas se combinam para dar origem a um determinado tipo de clima organizacional (Neves, 2000). Segundo Verbeke, Velgering & Hessels (1998), o clima organizacional pode ser definido como o resultado psicossociológico das interpretações das condições de trabalho que se apresentam aos colaboradores da organização. O que advém desse processamento psicológico da informação irá caracterizar o ambiente de trabalho, e

constitui uma influência sobre a motivação e a satisfação dos colaboradores (Cunha et al, 2007).

Inevitavelmente, quando se discute o clima organizacional, discute-se a forma como as pessoas sentem e experienciam a sua organização. A forma como os sujeitos se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, lidam com os clientes e os seus parceiros de trabalho, depende em grande parte das políticas e diretrizes da organizações, sendo por isso importante analisar a organização e sua política RH. Segundo Chiavenato (1999), o fator humano contribui de forma significativa para o sucesso das organizações. A grande vantagem competitiva é dada pelo potencial humano, sendo obtido por intermédio das pessoas que trabalham na organização.

A evolução do conceito, consequência dos inúmeros estudos, promoveu a construção dos modelos de análise propostos por James e Jones (1974) e por Moran e Volkein (1992), que sintetizaram toda a informação numa tentativa bem-sucedida de “arrumar” a diversidade. Assim, o conceito de clima organizacional pode abordar-se de quatro perspectivas, separáveis mas não exclusivas: perspectiva organizacional, psicológica, psicossocial e cultural (Neves, 2000).

Na perspectiva organizacional, o clima organizacional existe na dimensão organizacional, é exterior ao sujeito, e pode ser avaliado na base de percepções individuais, observações e metodologias quantitativas. É estável no tempo e influencia o comportamento dos sujeitos na organização. O clima forma-se em virtude dos sujeitos numa organização estarem expostos aos mesmos fatores organizacionais, resultando em percepções similares. O conceito de clima organizacional encerra em si um carácter multidimensional, uma vez que o conceito é a soma de elementos que exercem a sua influência no comportamento e/ou atitudes dos sujeitos em situações de trabalho (Neves, 2000). Segundo Drexler (1997) mais de 60% da variância das medidas de clima organizacional dependem de fatores como a dimensão, estrutura, estilo de liderança, processos de decisão, grau de formalidade, número de níveis hierárquicos, os quais existem na percepção dos sujeitos (Neves, 2000). O modelo de Mintzberg (1979) sintetiza e distingue as variáveis organizacionais. As variáveis de contexto, estrutura e processo estão na origem de percepções que revelam a relação entre as características da organização e o comportamento dos sujeitos que a integram. É assim que surge o carácter multidimensional do clima, cujos estudos se podem integrar nas três variáveis organizacionais.

Tabela 2 – Variáveis organizacionais (Neves, 2000)

Variáveis de contexto	Variáveis de estrutura	Variáveis de processo
Idade e dimensão	Mecanismos de coordenação e controlo	Processos de comunicação
Tecnologia	Elementos base da estrutura	Processos de liderança
Meio envolvente	Parâmetros de conceção	Processos de decisão
Poder	Configurações organizacionais	Processos políticos

Na perspetiva psicológica do clima organizacional, substitui-se a causalidade dos atributos organizacionais pelos atributos individuais, tornando assim o clima como a expressão da forma como o sujeito entende o seu ambiente de trabalho. O comportamento individual na situação de trabalho resulta do clima organizacional percebido pelo sujeito, mediatizado pelas suas características de personalidade. Dessa forma, o clima organizacional é encarado como resultado de atributos individuais, na medida em que reflete os valores e necessidades que o sujeito percebe. Rousseau (1998) afirma que percepção e carácter descritivo constituem elementos importantes na análise do clima organizacional. Entende-se a percepção interpretada como um processo cognitivo que consiste na organização e interpretação de uma realidade numa estrutura compreensiva de relações entre objetos e ideias (Neves, 2000).

A perspetiva psicossocial reflete a teoria de Lewin, segundo a qual se interpreta a realidade organizacional como a interação entre os atributos organizacionais, a realidade subjetiva do sujeito que percebe e a interação entre os diversos sujeitos da organização. O clima resulta na representação criada pelas relações interpessoais existentes dentro da organização. Apesar da existência de outros elementos capazes de influenciar o clima, a maior influência, na perspetiva psicossocial, reside na interação entre os sujeitos (Neves, 2000).

Ao nível da investigação, a relação entre satisfação e clima organizacional tem levantado alguns problemas aos investigadores. Para Johannesson (1973) e Guion (1973) ambos os conceitos estão sobrepostos, enquanto para autores como LaFollette e Sims (1975) e Schneider e Snyder (1975) os conceitos relacionam-se mas não se sobrepõem. Jesuíno, Caetano e Neves (1995) realizaram um estudo na filial portuguesa de uma multinacional do setor petroquímico, onde concluíram haver quatro orientações de clima e seis dimensões da satisfação, uma correlação máxima de .57 e mínima de .20, traduzindo a relação de proximidade entre os conceitos mas não necessariamente a sobreposição. Schnake (1983) dá um contributo importante para a análise desta relação

uma vez que os seus estudos evidenciam a influência afetiva na descrição do clima organizacional (Neves, 2000).

Um clima de apoio pode relacionar-se com a satisfação na medida em que revela aos sujeitos de uma organização que os seus sentimentos e valores são reconhecidos e respeitados por outros. O clima de regras pode promover a satisfação na medida em que reduz o conflito e a ambiguidade de papéis. Por outro lado, pode reduzir a satisfação se limitar a criatividade e a inovação no trabalho. O clima organizacional consiste na percepção descritiva que o individuo faz da organização onde trabalha, a satisfação é uma percepção dos sentimentos, filtrada pelos valores, crença e expectativas pessoais. Parece existir concordância de que a percepção descritiva é uma medida do clima enquanto a percepção avaliativa é uma medida da satisfação (Neves, 2000). Goleman (2000) conduziu um estudo que relaciona o estilo de liderança com o clima organizacional. Este autor afirma que o clima organizacional advém de um conjunto de seis fatores que influenciam o ambiente vivido na organização: Flexibilidade – grau em que os colaboradores se sentem livres para gerar inovações e ter iniciativa; Responsabilidade – grau em que os colaboradores se sentem organizacionalmente responsáveis; Padrões – padrões de desempenho e exigência estabelecidos, e que conduzem as atividades; Recompensas – a forma como é percecionado o *feedback* sobre o desempenho e a adequação das recompensas; Clareza – grau em que os colaboradores sentem que a missão e os valores da organização são claros; Empenhamento – nível de empenhamento das pessoas num propósito comum. Este autor, concluiu que o estilo de liderança coercivo influencia de forma negativa o clima organizacional, e o estilo de liderança democrático tem um impacto positivo no clima organizacional (Cunha et al, 2007).

Na perspetiva da saúde, a European Agency for Safety and Health at Work (2002), mostrou que o risco acrescido de stresse e problemas de saúde aumentam quando o clima organizacional é caracterizado por escassez de recursos (baixas competências e baixo poder de decisão), exigências insustentáveis, recursos sociais reduzidos (conflito de papéis e baixo suporte social) e baixa previsibilidade (insegurança no emprego e reduzido *feedback* dos superiores) (Araújo, 2009).

O carácter multidimensional e complexo do conceito de clima organizacional traduz-se na multiplicidade de definições e perspetivas, originando conseqüentemente abordagens diferenciadas ao tema. Na análise ao clima organizacional é relevante compreender a evolução do conceito e suas diferentes perspetivas, do nível organizacional ao individual, quer ao nível da natureza – organizacional, grupal, social,

individual ou cultural. A análise evolutiva do conceito demonstra que o mesmo já foi alvo de inúmeros estudos e apresenta evidência empíricas já reconhecidas. Podemos considerar clima organizacional como um conceito de natureza individual, cujo objetivo principal “consiste em saber o que significam em termos de bem-estar individual as características organizacionais”. O clima traduz o que acontece numa organização, e como tal é mais vulnerável, produzindo variações rápidas e de curto prazo (Cunha et al, 2007).

5 – Medidas no âmbito da Igualdade de Género

Pode a lei “construir” a igualdade entre Homens e Mulheres?

O princípio da igualdade entre Homens e Mulheres em matéria de trabalho e de emprego implica o direito a igual acesso aos mesmos, à formação profissional e à progressão na carreira, a garantia de igualdade salarial, a eliminação de segregação no mercado de trabalho, a participação equilibrada dos Homens e das Mulheres na vida profissional e familiar, com a igual partilha entre pais e mães no que toca à necessidade de ausência ao trabalho por paternidade e maternidade e para a prestação de cuidados aos filhos e filhas ou a outras pessoas dependentes. Não esqueçamos que estes são princípios elencados na legislação portuguesa. Contudo, apesar de Portugal ser até arrojado em matéria legislativa, vários estudos e/ou dados estatísticos, como se apresentou até aqui, demonstram que a aplicação destas normas está aquém do esperado.

Apresenta-se de seguida um resumo das iniciativas legislativas mais recentes, publicadas em Diário da República, com relevância para a temática deste estudo.

- I. Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2010 – Aprovar o quadro de referência do Estatuto das Conselheiras e dos Conselheiros Locais para a Igualdade;
- II. Resolução do Conselho de Ministros n.º 51/2011 – IV Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e não Discriminação, 2011-2013, como instrumento de políticas públicas de promoção da igualdade e enquadra-se nos compromissos assumidos por Portugal nas várias instâncias internacionais europeias, com destaque para a ONU, Conselho da Europa, EU, designadamente a Estratégia para a Igualdade entre Homens e Mulheres 2010-2015 e a Estratégia da União Europeia para o Crescimento e o Emprego - Europa 2020. O IV Plano prevê a adoção de um conjunto de 97

medidas estruturadas em torno de 14 áreas estratégicas. Destacamos a Integração da Dimensão de Género na Administração Pública, Central e Local, como requisito de boa governação.

- III. Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012 – Determinar a obrigatoriedade de adoção, em todas as entidades do sector empresarial português do Estado, dos planos para a igualdade; Determinar, como objetivo, a presença plural de mulheres e homens nas nomeações ou designações para cargos de administração e de fiscalização no sector empresarial do Estado; Determinar que o Estado, enquanto acionista de empresas privadas, deve propor aos restantes acionistas a adoção de políticas de promoção da igualdade de género; Recomendar às empresas do sector privado cotadas em bolsa a adoção de planos para a igualdade e a adoção de medidas que promovam a presença plural nos cargos superiores.
- IV. Resolução da Assembleia da República n.º 48/2013 – Defesa e valorização efetiva dos Direitos das Mulheres no mundo do trabalho – A Assembleia da República recomenda ao Governo que 1: Elabore um relatório sobre a situação laboral das mulheres entre 2009 e o 1º trimestre de 2013; 2: Elabore um relatório anual a apresentar à Assembleia sobre nível salarial auferidos pelas mulheres na administração pública central e local, no sector empresarial do Estado e no sector privado, e as disparidades salariais entre homens e mulheres; 3: Elabore um relatório sobre o volume de despedimentos e encerramento de empresas registado nos anos de 2011, 2012 e 1º trimestre de 2013, por sexo, empresa, sector de atividade e distrito; 4: Elabore um relatório tendo em conta os dados entre 2009 e o 1º trimestre de 2013 sobre a composição dos cargos de chefia da administração pública; 5: Tendo em conta o acórdão de adesão ao Fórum de Empresas para a Igualdade de Género (IGEN) assinado entre a CITE e as empresas {...} se proceda anualmente à fiscalização específica e regular da prática e conduta laboral.

Na última década temos assistido à implementação de medidas e programas financiados pela EU, com o objetivo de apoiar a Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres. As medidas conduzidas pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) visaram promover a Igualdade, na medida em que procuraram diminuir o índice de discriminação profissional através da integração de trabalhadores/as do sexo não preponderante nessas mesmas profissões, incluir a temática da Igualdade

de Género na formação profissional, entre outras medidas. Ao nível dos programas comunitários, destacam-se as medidas e intervenções que promovem uma participação equilibrada de Homens e Mulheres na profissão, na vida familiar e na vida pessoal, e no processo de decisão, mais concretamente a realização de ações de sensibilização, comunicação e formação de público estratégico, sendo que em 2007 se destaca o prémio “Igualdade é Qualidade”. A iniciativa *EQUAL* destaca o apoio ao desenvolvimento e disseminação de novos produtos e soluções na área da Igualdade de oportunidades, sendo que dos 18 projetos aprovados, 10 referem-se a medidas de conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal, e 8 destinam-se a medidas que visam reduzir as disparidades entre Homens e Mulheres no trabalho (Santos em Ferreira, 2010).

Em suma, em Portugal predomina o pendor legalista em matéria de Igualdade de Género, procurando o estado cumprir as normas comunitárias, não havendo lugar à mudança pelos agentes locais. Ferreira (2000) questiona se esta forma de “estar” não passará apenas de um exercício de retórica. Contudo, esta resistência à mudança não deve ofuscar o esforço que tem sido feito para educar e sensibilizar as organizações, nomeadamente na última década (Santos em Ferreira, 2010).

Parte II – Estudo Empírico

Esta parte do trabalho tem como objetivo apresentar o estudo empírico realizado, mais concretamente a descrição da metodologia utilizada, a apresentação e discussão de resultados, assim como as limitações ao estudo.

1 - Metodologia

Neste ponto serão apresentados os objetivos e hipóteses do estudo, os participantes (critérios definidos para a escolha da amostra e a sua caracterização), as variáveis em estudo, os instrumentos utilizados no processo de recolha de informação (validade e fiabilidade na amostra em estudo), os procedimentos de recolha de dados e os procedimentos de análise estatística dos dados.

A revisão da literatura acerca da Igualdade de Género, nomeadamente acerca das políticas e medidas implementadas, despertou-nos a curiosidade científica para a realidade ao nível das organizações locais tuteladas pelo Estado. Sabendo que as auditorias não analisam a implementação de medidas pró Igualdade, muito embora estas estejam elencadas em Diário da República, procuramos com este estudo dar resposta a estas questões:

1. De que forma as Boas Práticas de Igualdade de Género são vivenciadas na administração local?
2. Qual a relação entre a implementação de Boas Práticas de Igualdade de Género e a satisfação laboral e o clima organizacional?

1.1 Objetivos e Hipóteses

A elaboração dos objetivos e hipóteses decorre da revisão da literatura anteriormente apresentada, tendo como objetivo explorar a relação entre a implementação de *Boas Práticas de Igualdade de Género*, a *Satisfação Laboral* e o *Clima Organizacional*. Neste contexto, o objetivo geral deste trabalho é:

- Conhecer as *Boas Práticas de Igualdade de Género* na Administração Local e a sua relação com a *Satisfação Laboral* e o *Clima Organizacional* dos Recursos Humanos.

Os objetivos específicos desta investigação são:

- Identificar Boas Práticas de Igualdade de Género;
- Classificar o âmbito das Boas Práticas de Igualdade de Género;
- Averiguar se as medidas consideradas como Boas Práticas são mais utilizadas pelo sexo feminino;
- Estudar a relação entre as Boas Práticas de Igualdade de Género, a Satisfação laboral e Clima Organizacional.

Considerando ainda, as diversas variáveis sociodemográficas e profissionais fundamentais para a compreensão das Boas Práticas de Igualdade nas organizações, este estudo é complementado com a análise exploratória da relação entre as variáveis demográficas (sexo, estado civil, habilitações literárias, categoria profissional, tempo em que é liderado pelo mesmo superior hierárquico e sexo do superior hierárquico).

Hipóteses

- H1 - Os colaboradores da organização identificam pelo menos 50% das medidas de Boas Práticas de Igualdade;
- H2 - As Boas Práticas de Igualdade são identificadas maioritariamente pelos colaboradores do sexo feminino;
- H3 - A utilização de Boas Práticas de Igualdade está correlacionada positivamente, de forma estatisticamente significativa, com a Satisfação Laboral;
- H4 - A utilização de Boas Práticas de Igualdade está correlacionada positivamente, de forma estatisticamente significativa, com o Clima Organizacional;
- H5 - Prevê-se que a maior utilização de Boas Práticas de Igualdade seja preditora de um clima organizacional mais positivo;
- H6 - Prevê-se que a maior utilização das Boas Práticas de Igualdade seja preditora de uma maior satisfação laboral na organização.

1.2. Participantes

A recolha de dados envolveu o contacto com todas as Câmaras Municipais do Distrito do Porto (18). Numa primeira fase obtivemos resposta positiva da Presidência de algumas organizações para participação no estudo. As organizações que nesta fase concordaram participar neste estudo, nomearam uma pessoa para dialogar connosco. Contudo, após explicação do conteúdo deste estudo, algumas organizações optaram por não dar continuidade, outras porém não deram resposta a vários contactos. Seis

Câmaras aceitaram colaborar neste estudo. A não-aceitação de colaboração ou ausência de resposta por cerca de 66% das entidades selecionadas, condiciona a representatividade que se esperava inicialmente.

Utilizou-se uma amostragem não probabilística, selecionando por conveniência os colaboradores com acesso a conta de correio eletrónico. A população para este estudo estimava-se em Janeiro de 2013 cerca de 2169 colaboradores. Acederam ao questionário *online* 361 colaboradores, o que totaliza 17% da nossa amostra. Foram consideradas como válidas para análise 257 respostas, totalizando 12% dos colaboradores para quem o questionário foi enviado.

Na tabela 3 descreve-se a nossa amostra, estratificada por organização, identificando as organizações que já implementaram Planos municipais para a igualdade.

Tabela 3 – Amostra validada estratificada por Organização

Autarquia	Número de respostas válidas	Plano Municipal para a Igualdade, nomeadamente através de financiamento de tipologia 7.2 do eixo 7 POPH	Protocolo com a CIG - ano	Conselheiros/as para a Igualdade
A	9	Não	Não	Não
B	36	Não	2009	Não
C	40	Sim	2009	Sim
D	28	Não	Não	Não
E	42	Não	2012	Não
F	28	Não	2000	Não
Total	183			
Missing Value (não identificaram a organização)	74			
Total	257			

In www.igualdade.gov.pt

1.2.1 Caracterização Sociodemográficas da Amostra

Acederam à plataforma *online* para responder ao questionário 361 pessoas. Contudo, por terem respondido a menos de metade das questões, as suas respostas não foram consideradas. Dessa forma considerou-se a participação neste estudo de 257 colaboradores, sendo que 69 são do sexo masculino (36,3%) e 121 do sexo feminino (63,7%); 67 sujeitos não identificam o seu sexo. A idade dos participantes encontra-se entre colaboradores com idade inferior a 20 anos e entre osos 59 anos, com uma maior percentagem no grupo do 30 aos 49 anos (84,7%. Relativamente às habilitações

literárias, a maioria tem formação superior: 53,6% são licenciados e 10,9% têm mestrado. No que respeita ao estado civil, a maioria dos participantes são casados ou vivem em união de fato (77,5%).

Nas tabelas seguintes detalhamos a caracterização sociodemográfica da amostra.

Tabela 4 – Caracterização sociodemográfica da Amostra (N=257)

	Variável	N	% sem <i>missing values</i>
Género	Feminino	121	63,7
	Masculino	69	36,3
	<i>Missing Value</i>	67	
	<hr/>		
Idade	<20 anos	1	0,5
	20 – 29 anos	6	3,2
	30 – 39 anos	80	42,1
	40 – 49 anos	79	42,6
	50 – 59 anos	24	12,6
	<i>Missing Value</i>	67	
	<hr/>		
Habilitações literárias	2º ciclo	1	0,5
	3º ciclo	9	4,7
	12º ano	58	30,2
	Licenciatura	103	53,6
	Mestrado	21	10,9
	<i>Missing Value</i>	65	
<hr/>			
Estado Civil	Solteiro	29	15,2
	Casado/União de fato	148	77,5
	Divorciado	14	7,3
	Viúvo	0	0
	<i>Missing Value</i>	66	

No que respeita à caracterização profissional da amostra, podemos observar que a maior representação é a dos Técnicos Superiores (48,3%), seguidas dos Assistentes Técnicos (25,6% e dos Administrativos (15,6%). Constata-se um maior número de respostas nas divisões de Obras/Ambiente/Urbanismo, Finanças/Contabilidade/Auditoria e Ação Social/Educação com 48,3% das respostas. Ao analisar a Antiguidade na organização, 35,4% afirmam estar na organização entre 10 a 15 anos. 32,3% afirmam exercer a sua atual função na organização entre 5 a 10 anos.

Tabela 5 – Caracterização Profissional da Amostra por Atividade (N=257)

	Variável	N	%
Função	Técnico Superior	87	48,3
	Administrativo	28	15,6
	Assistente Técnico	46	25,6
	Diretor/Chefe de Departamento	12	6,7
	Bibliotecário	1	0,6
	Assistente Operacional	6	3,3
	<i>Missing Value</i>	77	
Divisão	Recursos Humanos	10	5,7
	Obras/Ambiente/Urbanismo	29	16,5
	Finanças/Contabilidade/Auditoria	28	15,9
	Ação Social/Educação	28	15,9
	Apoio à Presidência/Vereação	5	2,8
	Aguas	1	0,6
	Licenciamento	4	2,3
	Jurídico	12	6,8
	Administração	22	12,5
	Desporto	5	2,8
	Informática	3	1,7
	Mobilidade	4	2,3
	Proteção Civil/Polícia Municipal	7	4
	Arquivo	1	0,6
	Comunicação e Imagem	3	1,7
	Património	2	1,1
	Atendimento ao Público	5	2,8
	Cultura	7	4
	<i>Missing Value</i>	81	

Tabela 6 – Caracterização Profissional da Amostra por Antiguidade (N=257)

Variável	N	%
Antiguidade na organização		
1 a 3 anos	7	3,6
3 a 5 anos	8	4,2
5 a 10 anos	42	21,9
10 a 15 anos	68	35,4
15 a 20 anos	27	14,1
>20 anos	40	20,8
<i>Missing Value</i>	65	
Antiguidade na função		
< 1 ano	1	0,5
1 a 3 anos	17	8,9
3 a 5 anos	24	12,5
5 a 10 anos	62	32,3
10 a 15 anos	48	25
15 a 20 anos	23	12
> 20 anos	17	8,9
<i>Missing Value</i>	65	

Para a problemática deste estudo, entendeu-se ser pertinente analisar duas variáveis – há quanto tempo cada colaborador respondente é liderado pelo mesmo superior hierárquico e qual o sexo desse líder. Segundo os dados recolhidos, 36,6% dos sujeitos são liderados pelo mesmo superior hierárquico de 6 a 10 anos, sendo que 53,9% são do sexo masculino, explanado na Tabela 7.

Tabela 7 – Caracterização Profissional da Amostra por Liderança Hierárquica (N=257)

Variável	N	%
Tempo de Liderança pelo atual Superior Hierárquico		
< 1 ano	10	5,2
1 a 3 anos	39	20,4
4 a 5 anos	47	24,6
6 a 10 anos	70	36,6
11 a 15 anos	25	13,1
<i>Missing Value</i>	66	
Sexo Superior Hierárquico		
Masculino	103	53,9
Feminino	88	46,1
<i>Missing Value</i>	66	

1.3 Variáveis em estudo

Boas Práticas de Igualdade

Satisfação Laboral

Clima Organizacional

Além das variáveis elencadas, nas análises exploratórias serão consideradas algumas das variáveis demográficas e profissionais que abaixo se apresentam:

Idade

Sexo

Estado Civil

Habilitações Literárias

Departamento/Divisão

Função

Antiguidade na Organização

Antiguidade na Função

Tempo de liderança pelo atual superior hierárquico

Sexo superior hierárquico

1.4 Instrumentos

Apresentam-se os instrumentos que foram administrados, os seus autores e objetivos.

Tabela 8 – Instrumentos utilizados e seus Objetivos

Instrumentos	Objetivos
Questionário de Auto – Avaliação de Boas Práticas de Igualdade de Género (B.P.I.)	Realizar o diagnóstico às políticas e práticas nos domínios da igualdade e da não discriminação entre mulheres e homens, da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, e da proteção da maternidade e da paternidade.
Questionário do Clima Organizacional (QuACO) McIntyre, McIntyre & Silvério, 1998)	Avaliar o clima organizacional nas suas diferentes dimensões, nomeadamente a <i>Participação, Reuniões, Controlo, Autonomia, Carga de Trabalho e Instalações</i> .
Job Satisfaction Survey (JSS) Spector, 1985: 1997, adaptação e tradução portuguesa Malheiro, J., 2009)	Avaliar as atitudes dos colaboradores face aos diferentes aspetos do trabalho, nomeadamente <i>Pagamento, Supervisão, Comunicação, Relações interpessoais</i> , entre outras consideradas como importantes para a análise.

1.4.1 - Questionário de Auto – Avaliação de Boas Práticas de Igualdade de Género

O questionário de auto – avaliação de boas práticas de igualdade de género foi construído a partir do guia de auto – avaliação da igualdade de género nas empresas, publicado pela CITE em 2008.

Procurou-se com o questionário de auto-avaliação de boas práticas de igualdade de género que cada colaborador fizesse uma reflexão acerca das boas práticas e políticas da sua organização nas dimensões da igualdade e não discriminação entre homens e mulheres, conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal, assim como a proteção da parentalidade. É um instrumento constituído por 25 itens, onde o colaborador

reflete acerca de medidas/ações que possam ou não existir na sua organização (Sim, Não ou Não sei).

Caraterísticas Psicométricas do BPI na amostra em estudo

Realizaram-se análises fatorial exploratórias¹, de modo a verificar as propriedades psicométricas do instrumento. Utilizou-se o método de extração ACP (análise das componentes principais) com rotação *Varimax*. Antes de proceder à análise fatorial, verificou-se a fatorabilidade da amostra através do KMO² (KMO=0.887) e o teste da esfericidade de *Bartlett*³ ($\chi^2 = 2322.84$, $p < 0.01$).

Nesta amostra, a solução fatorial que melhor se adequa aos dados recolhidos é a solução a três fatores, apresentada na Tabela 9. Os resultados mostram que o fator I inclui os itens da escala dos Processos de Recursos Humanos, o fator II corresponde a Ações de Sensibilização e o III fator inclui os itens para Conciliação Trabalho/Família/Vida Pessoal (*Worklife Balance*). Verificou-se que esta solução fatorial explica 54,31% da variância total dos valores do instrumento.

¹ Análise fatorial é “uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais” (Maroco, 2003).

² O KMO, “medida da adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin” é uma medida da homogeneidade das variáveis que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as mesmas” (Maroco, 2007, pp 367). Os valores de KMO podem ir de 0 a 1, sendo que a partir de 0.7, se considera aceitável o valor para análise fatorial. (Maroco, 2007). Kaiser (Malheiro, 2010) demonstra que um KMO de .5 a .7 é aceitável, .7 a .8 é considerado bom, e de .8 a .9 é ótimo, sendo acima de .9 considerado como soberbo.

³ O teste da esfericidade de Bartlett “testa a hipótese de a matriz das correlações ser a matriz de identidade, cujo determinante é igual a 1.” (Pestana & Gageiro, 2005, pp 251). Assim, o que se pretende com este teste é que tenha significância estatística elevada ($p \leq 0.05$)

Tabela 9 – Análise Fatorial Exploratória para o BPI

	Fator			
	1	2	3	h ²
14 A sua organização incentiva os colaboradores a apresentar sugestões no domínio da gestão de recursos humanos.	,797	,132	,123	,474
12 Na sua organização, a avaliação de desempenho inclui mecanismos de avaliação de satisfação – clima social e organizacional.	,762	,172	,072	,547
11 As competências dos colaboradores (habilitações escolares, formação profissional, competências adquiridas pela via formal e informal) são reconhecidas, pela organização, de modo igual nos processos de promoção e progressão na carreira.	,696	,212	,182	,561
15 A sua organização possui normas que garantam o respeito pela dignidade de homens e mulheres no local de trabalho.	,692	,146	,083	,408
13 Na sua organização a avaliação de desempenho é feita com base em critérios objetivos, comuns a homens e mulheres.	,628	,253	,011	,480
5 Os anúncios de oferta de emprego não contêm elementos indirectamente discriminatórios em função do sexo.	,623	,129	,055	,534
23 A sua organização tem medidas de apoio aos colaboradores com situações familiares especiais – famílias monoparentais, familiares com deficiência, familiares com doença crónica.	,602	,125	,177	,426
10 A sua organização, quando nomeia um colaborador para um cargo de chefia, tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo.	,545	,052	,355	,562
4 Os critérios e procedimentos de recrutamento e seleção de recursos humanos têm presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo.	,126	,732	,098	,616
17 Em todos os instrumentos da organização que apresentam valores quantitativos relativos aos colaboradores, designadamente relatórios e diagnósticos, a sua organização trata a informação e apresenta os dados desagregados por sexo.	,067	,727	,230	,459
16 Existe na sua organização procedimentos formais para apresentação de queixa em caso de situações de discriminação em função do sexo.	,113	,720	,250	,667
19 A sua organização assegura igual acesso ao número mínimo de horas de formação certificada.	,081	,704	,179	,508
16 A sua organização mantém informação, tratada por sexo, relativa aos processos de recrutamento e seleção que levou a cabo nos últimos cinco anos.	,236	,643	,108	,593
13 Na sua organização existe um plano de ação para a igualdade entre homens e mulheres.	,338	,614	,235	,586
18 A sua organização divulga, em local apropriado, informação relativa aos direitos e deveres dos colaboradores, em matéria de igualdade e não discriminação.	,341	,535	,089	,411
1 Para a sua organização a igualdade entre homens e mulheres é considerada uma prioridade para o desenvolvimento organizacional.	,429	,533	,075	,765
20 A sua organização concede horários de trabalho flexíveis com vista à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.	,133	,214	,865	,812
19 A sua organização divulga, em local apropriado, informação relativa aos direitos e deveres dos colaboradores, em matéria de maternidade e paternidade.	,213	,096	,843	,500
21 A sua organização possibilita o trabalho a partir de casa.	,052	,380	,594	,409

Tabela 10 – Dimensões e Fidelidade do BPI na amostra em estudo (N=257)

Subescala	Itens	α
Processos RH	14; 12; 11; 15; 13; 23; 5; 10;	.85
Ações de Sensibilização	4; 17; 16; 9; 6; 3; 18; 1;	.85
Conciliação T/F/P	20; 19; 21;	.79
		α global - .89

O *Alfa de Cronbach*⁴ para as subdimensões e globalidade do BPI, apresentam boa homogeneidade e consistência interna ($\alpha=.89$). As análises efetuadas a este instrumento, nomeadamente à validade e fidelidade, indicam que este tem propriedades psicométricas adequadas, podendo os seus resultados ser usados neste e em futuros estudos.

1.4.2 - Job Satisfaction Survey – JSS

O modelo da satisfação por facetas, refletido no *Job Satisfaction Survey - JSS* (Spector, 1985, 1997) baseia-se nas condições de trabalho existentes e as condições de trabalho desejadas pelo sujeito. O JSS apresenta nove subescalas que procuram medir igual número de facetas da satisfação com o trabalho. No entanto o autor sugere a agregação das nove subescalas numa medida de satisfação geral (Malheiro, 2010). O questionário é composto por 36 itens, distribuídos por subescalas – 4 itens por dimensão. Em termos de formulação, o instrumento comporta alguns itens negativos. Os itens são apresentados no formato *Likert*. A validação baseou-se, na sua forma original, em 3067 indivíduos. O JSS está validado recorrendo a estudos de validade convergente entre diferentes instrumentos (Malheiro, 2010).

A adaptação deste instrumento para a população portuguesa foi realizada pela Universidade do Minho, com uma população de 183 colaboradores, havendo sido recolhido um total de 140 respostas, representado uma taxa de 77%. Para garantir a equivalência de conteúdos, utilizaram-se três técnicas – a utilização de tradutores bilingues, retro-tradução e pré-teste. Após quatro pré-testes, estabilizou-se a versão final, que se utilizou para a adaptação à população portuguesa numa amostra de 140 indivíduos. Dessa forma, a versão final apresenta-se como um instrumento constituído por 36 itens, numa escala tipo *Likert* de seis pontos – 1- Discordo fortemente e 6 – Concordo fortemente. Os 36 itens agrupam-se em nove subescalas – pagamento,

⁴ O alfa de Cronbach mede a correlação entre respostas, através da análise das respostas dadas pelos sujeitos, apresentando uma correlação média entre as questões. O alfa de Cronbach é “uma medida de fidelidade de cada dimensão e do modelo no geral, que é tanto melhor quanto maior for este indicador” (Maroco, 2003).

supervisão, *fringe benefits*, colaboradores, condições operativas, natureza do trabalho, recompensas, contingentes e comunicação (Malheiro, 2010).

Um dos problemas com que a adaptação portuguesa se deparou prende-se com a dimensão da amostra. A pesquisa bibliográfica realizada, no âmbito desta tradução e adaptação à população portuguesa, indica que amostras com 300 indivíduos são sempre mais adequadas à análise fatorial. Contudo, estas regras têm falhado na obtenção de evidência empírica. Em 1999, MacCallum, Widaman, Zhand e Hong testaram o efeito do tamanho da amostra na adequação à análise fatorial, concluindo que, quando as comunalidades são na ordem de .6, amostras inferiores a 100 indivíduos podem ser válidas, sendo que se as comunalidades forem próximas de .5, uma amostra de entre 100 a 200 indivíduos é considerada válida (Malheiro, 2010).

Relativamente à amostra considerada para a adaptação portuguesa, o KMO obtido foi de .76 (bom). O teste de esfericidade foi significativo para $p < 0.001$, indicando que a amostra é adequada à realização da análise fatorial. As comunalidades apresentam valores acima de .6, exceto para 3 itens – condições operativas (.55), colaboradores (.59) e comunicação (.54). Os valores de KMO para cada item são superiores a .5. Na presença destes valores, assumiu-se a amostra como adequada à realização da análise fatorial exploratória. A análise exploratória revelou a existência de 10 fatores, com 69,295% da variância. Ao forçar a 9 fatores, teoricamente esperados, a variância cai para 66,375%, optando ao autor por manter a análise fatorial a 10 fatores (Malheiro, 2010).

Caraterísticas Psicométricas do JSS na amostra em estudo

Realizaram-se análises fatoriais exploratórias, de modo a verificar as propriedades psicométricas do instrumento em termos de validade de constructo. Utilizou-se o método de extração ACP (análise das componentes principais) com rotação *Varimax*. Antes de proceder à análise fatorial, verificou-se a fatorabilidade da amostra através do KMO (KMO=0.818) e o teste da esfericidade de *Bartlett* ($\chi^2 = 1740,646$, $p < 0.01$), com bons resultados.

Antes de proceder à análise, recodificaram-se os itens invertidos da escala (itens: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34 e 36).

A análise fatorial revelou a existência de 5 dimensões, como demonstrado na tabela 11, após a retirada dos itens considerados “problema”, devido a baixas comunalidades e saturações fatoriais em mais do que uma subescala (Maroco, 2007).

Tabela 11 – Análise Fatorial Exploratória do JSS

	Fator					h ²
	1	2	3	4	5	
30 - Gosto do/a meu/minha supervisor/a.	,843	,089	,284	,031	-,085	,758
3 - O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho	,822	,174	,186	,110	,078	,807
21 - O meu supervisor (A minha supervisora) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.	,784	,070	-,019	,308	,142	,736
12 - O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo.	,760	,098	,010	,316	,151	,709
22 - O pacote de benefícios que temos é justo.	,059	,752	-,109	,050	-,052	,586
28 - Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais	-,032	,750	,195	-,123	,113	,630
13 - Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	,046	,731	-,035	,119	-,116	,565
33 - Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	,023	,707	,166	-,103	,125	,552
1 - Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	,237	,693	,119	,042	,096	,554
11 - Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.	,386	,616	,129	,079	,030	,561
17 - Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	,005	,023	,857	,165	,047	,764
27 - Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	,113	,043	,824	,148	-,095	,540
35 - O meu trabalho é agradável.	,204	,177	,796	,175	,046	,725
25 - Gosto dos colaboradores desta organização.	,434	,196	,525	-,194	-,026	,740
36 - As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.	,202	-,005	,176	,813	,066	,697
18 - Os objectivos desta organização não são claros para mim.	,277	,027	,199	,760	,034	,755
24 - Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	,069	,074	-,113	-,038	,855	,738
31 - Tenho demasiado trabalho burocrático.	,099	,024	,091	,142	,836	,736

O valor da variância explicada do modelo fatorial é 63,35%, sendo que a consistência interna, verificada pelo Alfa de Cronbach se apresentam com valores acima de .67, como é possível verificar na tabela 12. Apesar de duas das subescalas apresentarem um valor ligeiramente inferior a .70 (Cortina, 1993), consideramos estas escalas no modelo, uma vez que o valor da fiabilidade é muito próximo do ponto de corte, as dimensões fazem sentido do ponto de vista teórico e há autores como Sharma (1996) que defendem que valores de fiabilidade acima de .6 podem ser aceites.

Tabela 12 – Dimensões e Fidelidade do JSS na amostra em estudo (N=257)

Subescala	Itens	α
Supervisão	30; 3; 12; 21	.87
Benefícios/Promoção	13; 22; 28; 33; 1; 11	.82
Natureza do Trabalho	17; 27; 35; 25	.81
Comunicação	36; 18;	.69
Condições Operativas	24; 31	.67
		α global - . 84

1.4.3 - Questionário do Clima Organizacional - QuACO

O QuACO foi construído e desenvolvido pelos seus autores (McIntyre, McIntyre & Silvério, 1998) com o objetivo de avaliar a satisfação com o clima organizacional. O instrumento é constituído por 26 itens em formato *Likert* (5 pontos), assim como por quatro questões abertas sobre aspetos positivos e negativos relacionados com o trabalho. Em termos de validade de constructo, a análise fatorial do QuACO, numa amostra de 370 profissionais de saúde, revelou a existência de quatro fatores principais que explicam 52,3% da variância total. Os fatores encontrados foram designados por Reuniões, Autonomia, Participação na Gestão e Carga de Trabalho. Foi também identificado um outro fator para a Avaliação Global do Clima Organizacional. A análise da consistência interna da versão original, na mesma amostra, apresenta um *Alfa de Cronbach* elevado para Reuniões ($\alpha=.91$) e Autonomia ($\alpha=.80$) e aceitável para Participação na Gestão ($\alpha=.73$), tendo Carga de Trabalho um valor mais baixo ($\alpha=.60$). Estes dados foram replicados noutra amostra de profissionais de saúde (McIntyre, McIntyre, Salgado, Pereira, Costa, Dantas, Johnson & Jones, 2007, citado por Araújo, 2009). Estes dados, embora restritos a uma população no setor dos Serviços, evidencia características psicométricas aceitáveis na versão original, pelo que se considerou muito útil para este estudo.

Caraterísticas Psicométricas do QUACO na amostra em estudo

Realizaram-se análises fatoriais exploratórias, de modo a verificar as propriedades psicométricas do instrumento. Utilizou-se o método de extração ACP (Análise das componentes principais) com rotação *Varimax*. O teste de esfericidade de *Bartlett* ($(\chi^2=2984,744)$), bem como o KMO (KMO= .863), ($p<0.01$) revelaram valores satisfatórios.

Nesta amostra, a solução fatorial que melhor se adequa aos dados recolhidos é a solução a 6 fatores, apresentada na Tabela 13. Os resultados mostram que o fator I inclui os itens da escala de Participação, o fator II corresponde a Reuniões, o III fator inclui os itens para Controlo exercido pelos superiores, o IV fator refere a Autonomia, Carga de trabalho é o fator V, e por último Instalações como VI fator. Verificou-se que esta solução fatorial explica 76% da variância total dos valores da escala.

Tabela 13 – Análise Fatorial Exploratória do QuACO

	Fator						h ²
	1	2	3	4	5	6	
21 - A minha satisfação com a possibilidade de participar no processo de tomada de decisão no meu serviço é:	,854	,093	,098	,223	,075	,010	,815
20 - Considero que a minha possibilidade de participar no processo de tomada de decisão no meu serviço é:	,847	,096	,114	,235	,120	,075	,804
22 - Considero que a possibilidade de participar na avaliação das actividades e programas do serviço é:	,833	,198	,187	,078	,144	,106	,807
23 - A minha satisfação com a possibilidade de participar na avaliação das actividades e programas do serviço é:	,819	,233	,177	,091	,125	,067	,784
24 - O meu grau de satisfação com a atenção dada às minhas opiniões neste serviço é:	,745	,168	,245	,287	,057	,163	,755
9 - Considero que a forma como as reuniões de equipa são geridas no meu serviço é:	,279	,850	,220	,079	,051	,064	,610
10 - Considero que a utilidade desta reuniões para o meu trabalho é:	,169	,842	,231	,064	,047	,063	,609
11 - Acho que o grau da minha participação permitido nas reuniões de equipa deste serviço é:	,290	,795	,063	,120	,143	-,065	,862
8 - Considero que o tempo disponibilizado para as reuniões de equipa neste serviço são:	-,176	,740	-,087	-,032	,054	-,136	,801
7 - Considero que a frequência de reuniões de equipa neste serviço é:	,295	,677	,212	,084	,063	,100	,760
13 - Considero que o grau de controlo exercido pelos meus superiores hierárquicos sobre o meu trabalho é:	,054	,094	,832	-,234	,154	,013	,753
14 - A minha satisfação com o grau de controlo exercido pelos meus superiores hierárquicos sobre o meu trabalho é:	,269	,239	,698	,407	-,025	,026	,784
12 - Considero que o apoio que recebo dos meus superiores hierárquicos é:	,382	,191	,675	,281	,029	,185	,864
18 - Considero que a qualidade de comunicação que tenho com os meus superiores hierárquicos/director neste serviço é:	,375	,185	,585	,342	,050	,125	,783
16 - A minha satisfação com o grau de autonomia que tenho no meu serviço é:	,335	,072	,046	,830	,192	,138	,653
15 - Considero que o grau de autonomia que tenho no meu serviço é:	,392	,093	,157	,825	,121	,069	,685
4 - A quantidade de trabalho que tenho neste serviço é:	,156	,053	,030	-,008	,827	,073	,717
2 - A dose de responsabilidade que o meu trabalho requer é:	,259	,090	,056	,028	,771	,105	,595
5 - A carga horária que tenho neste serviço é:	-,079	,120	,087	,329	,675	-,055	,815
25 - Considero que as instalações deste serviço (wc, cozinha, sala de espera, gabinetes...) são:	,045	-,021	,155	,028	,054	,886	,815
26 - Considero que os meios técnicos de que disponho para realizar o meu trabalho neste serviço são:	,171	-,004	-,006	,128	,064	,875	,886

Tabela 14 – Dimensões e Fidelidade do QuACO na amostra em estudo (N=257)

Subescala	Itens	α
Participação	21; 20; 22; 23; 24	.93
Reuniões	9; 10; 11; 8; 7	.87
Controlo exercido pelos superiores	13; 14; 12; 18	.82
Autonomia	15; 16	.93
Carga de trabalho	4; 2; 5	.69
Instalações	25; 26	.77

α global - .90

2- Procedimento de Recolha de Dados

A primeira fase deste estudo caracterizou-se pelo contacto formal, por carta, à Presidência de todas as Câmaras Municipais do Distrito do Porto, a fim de apresentar o estudo, o seu objetivo e o seu cronograma. Algumas organizações deram a sua resposta positiva via correio eletrónico ou por carta dirigida à ESEIG. A partir desse momento enveredou-se pelo contacto através de correio eletrónico, no sentido de explicar de forma mais profunda o conteúdo e propósito do estudo. A todas as organizações foi garantido o anonimato quer da instituição quer dos colaboradores que aceitariam dar o seu contributo. Duas organizações solicitaram reuniões presenciais. A organização caracterizada como C aceitou participar no estudo, sendo que a outra organização entendeu não ser oportuno dar o seu contributo recusando participar.

Após os primeiros contactos por correio eletrónico, solicitou-se ao colaborador designado pela organização para colaborar neste estudo, alguns dados, que permitiram encontrar a população deste estudo – numero total de colaboradores com acesso ao correio eletrónico.

Numa 1ª fase pediu-se ao Gestor de RH o preenchimento de um formulário, tendo como objetivo o conhecimento acerca da implementação de Boas Práticas de Igualdade na organização. O preenchimento deste instrumento não serve o propósito da análise estatística do presente estudo. Numa 2ª fase criou-se um questionário *online*, através do site www.surveymoz.com, onde se colocaram os três instrumentos utilizados no âmbito deste estudo, assim como questões para caracterizar social e demograficamente os sujeitos. O momento de resposta decorreu entre o mês de Abril e o mês de Junho de 2013. No decorrer deste período foram enviados lembretes a fim de recolher o máximo de respostas possíveis.

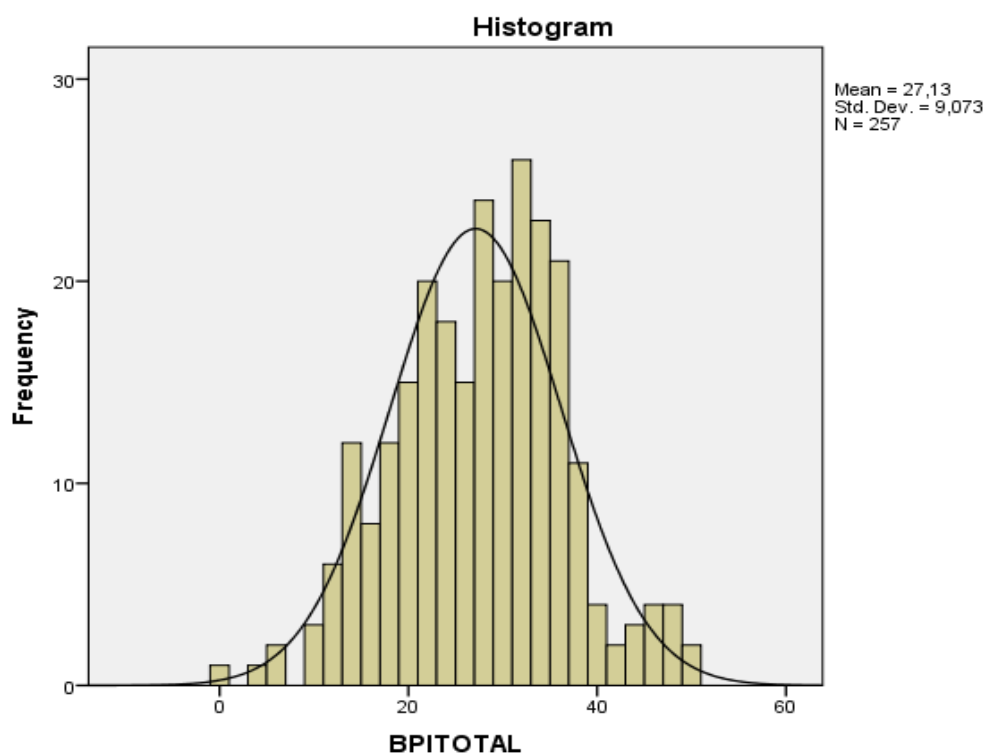
O presente estudo expõe uma abordagem quantitativa, de carácter descritivo, exploratório, correlacional e preditivo. O tratamento estatístico realizou-se com recurso ao programa IBM SPSS *Statistics*, versão 21.

3 - Apresentação de Resultados

Os resultados que a seguir se apresentam estão organizados de forma a responder aos objetivos da investigação, que estiveram na base deste estudo, aceitar ou rejeitar as hipóteses formuladas.

3.1 – Resultados do teste à **Hipótese 1** – Os sujeitos identificam pelo menos 50% das medidas de Boas Práticas de Igualdade (BPI) na organização.

Figura 1 – Histograma instrumento B.P.I.



Atribuiu-se dois pontos para a identificação de Boas Práticas de Igualdade na organização, para um total de 25 questões, o que nos remete para uma pontuação máxima de cinquenta pontos. O resultado, que advém da análise descritiva, apresenta o valor para *Média*=27,13. Podemos considerar que o diagnóstico às políticas e práticas nos domínios da igualdade e da não discriminação entre mulheres e homens, da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, e da proteção da maternidade e

da paternidade, é bastante positivo no contexto da amostra. Consideramos a **Hipótese 1** como **confirmada**.

3.2 – Resultados do teste à **Hipótese 2** – As BPI são identificadas maioritariamente pelos colaboradores do sexo feminino.

O que se constata, pela análise estatística explanada na tabela 15, é que nas organizações que concordaram participar neste estudo, a diferença que previmos entre géneros não se verifica. Não existe diferença significativa entre sexos, na identificação e/ou utilização de medidas consideradas como BPI em qualquer uma das suas dimensões.

Ao analisar de forma pormenorizada, as dimensões Processos RH, Ações de Sensibilização para a Igualdade de Género, e medidas no âmbito da conciliação trabalho/família/ vida pessoal (*Worklife balance*), a diferença encontrada não é de todo significativa para os graus de confiança esperados. Considera-se como **não confirmada** a **Hipótese 2**.

Na tabela 15 explanamos os resultados aferidos.

Tabela 15 – Diferenças de Sexo para o B.P.I. e suas subescalas

Escala	Masculino		Feminino		GL	t
	Média	DP	Média	DP		
BPI Global	1,23	.43	1,15	.42	188	1,21
BPI_PROCESSOS RH	1,54	.49	1,55	.47	188	-0.78
BPI_AÇÕES Sensibilização	.94	.51	.81	.49	188	1.6
BPI <i>Work Life Balance</i>	1,14	.68	.96	.72	188	1.68

*p<0.05; ***p<0.001

3.3 – Resultados do teste à **Hipótese 3** – A utilização de BPI estão correlacionados positivamente de forma estatisticamente significativa com a Satisfação Laboral.

3.4 – Resultados do teste à **Hipótese 4** – A utilização de BPI está correlacionada positivamente, de forma estatisticamente significativa, com o Clima Organizacional.

Para a testagem das hipóteses 3 e 4, efetuou-se uma tabela de correlações (cf. Tabela 16 e 17), onde se verifica que os instrumentos se encontram fortemente correlacionados entre si. Verificamos que o instrumento BPI correlaciona-se fortemente com o JSS (satisfação laboral), apresentando um valor de .606, para uma confiança de

99%. Ao aprofundar a relação entre as subescalas do BPI e o JSS, encontramos fortes correlações positivas, à exceção da subescala Condições Operativas, que não apresenta valores significativos de correlação.

Tabela 16 – Correlações entre BPI e subescalas com a Satisfação laboral (JSS)

Escala	JSS	JSS	JSS	JSS	JSS	JSS
	Global	Supervisão	Benefícios Promoções	Natureza Trabalho	Comunicação	Condições Operativas
1. BPI Global	.606**	.486**	.464**	.220**	.281**	---
2. BPI_Processos RH	.572**	.521**	.418**	.288**	.244**	---
3. BPI_Ações de Sensibilização	.512**	.387**	.380**	.159**	.244**	---
4. BPI <i>Work Life Balance</i>	.299**	.179**	.295**	---	.167*	---

*p<0.05; **p<0.001

Tabela 17 – Correlações entre BPI e subescalas com o Clima Organizacional (QuACO)

Escala	QuACO	QuACO	QuACO	QuACO	QuACO	QuACO	QuACO
	Global	Participação	Reuniões	Controlo	Autonomia	Carga de Trabalho	Instalações
1. BPI Global	.399**	.363**	.243**	.401**	.196**	---	.199**
2. BPI_Processos RH	.468**	.430**	.230**	.434**	.287**	---	.326**
3. BPI_Ações de Sensibilização	.265**	.250**	.150*	.320**	---	---	---
4. BPI <i>Work Life Balance</i>	.173*	---	.226**	.137*	---	---	---

*p<0.05; **p<0.001

No que respeita à correlação entre o BPI e o QuACO (clima organizacional) verificamos que esta relação é também fortemente correlacionada, com um valor de $r=.399$ para o mesmo grau de confiança. Contudo, a subescala Carga de Trabalho não apresenta correlação significativa para nenhuma das subescalas do BPI nem para as suas dimensões.

Estes resultados indicam-nos que a implementação de Boas Práticas de Igualdade de Género se correlacionam positivamente com a Satisfação Laboral e o Clima Organizacional, o que **confirma a Hipótese 3 e 4.**

3.5 – Resultados do teste à **Hipótese 5** – Prevê-se que a utilização das BPI seja um preditor de um Clima Organizacional mais positivo.

A regressão linear simples⁵ permitiu aferir os seguintes valores: $\beta=.40$; $t(208)=6.27$; $p<0.001$; $N=221$. Assim verifica-se que a implementação de BPI contribui para um Clima Organizacional mais positivo, ou seja, o modelo indica que a variável independente (BPI) explica 16% da variável dependente (Clima organizacional).

Tabela 18 – Regressão linear simples BPI e suas dimensões e QuACO

Variável	β	t	G.L.	F	r	r^2
B.P.I.	.40	6.27	208	39,34	.16	.16
B.P.I. Processos RH	.47	7,64	208	58,36	.22	.22
B.P.I. Ações de Sensibilização	.27	3,97	208	15,69	.07	.07
B.P.I. <i>Worklife Balance</i>	.17	2.63	208	6,39	.03	.03

A regressão linear simples às dimensões do BPI permitem constatar que a implementação de BPI, nomeadamente ao nível dos Processos de RH, contribui para um Clima Organizacional mais positivo. Analisando o contributo do preditor BPI Processos RH, constatamos que o modelo indica que a variável independente (BPI Processos RH) explica 22% da variável dependente (Clima organizacional). Considera-se a percentagem da variância (22%) como um forte contributo para o Clima organizacional. Na dimensão Ações de Sensibilização para a Igualdade de Género, verificamos que a mesma contribui para um Clima Organizacional mais positivo. Analisando o contributo do preditor BPI Ações de Sensibilização, constatamos que o modelo indica que a variável independente (BPI Ações de Sensibilização) explica 7% da variável dependente (Clima organizacional). Ainda que possamos considerar 7% como um baixo valor, ele é ainda assim significativo ($p<0.001$). A implementação de Boas Práticas de Igualdade, nomeadamente nas práticas *Worklife Balance*, contribui para um Clima Organizacional mais positivo. Analisando o contributo do preditor BPI Processos Worklife Balance, constatamos que o modelo indica que a variável independente (BPI Worklife balance) explica 3% da variável dependente (Clima organizacional) para um grau de significância de 0.012.

De acordo com o exposto, consideramos como comprovada a **Hipótese 5**.

⁵ A análise da regressão explica-se pela relação entre as variáveis, que pode ser descrita apropriadamente por uma relação linear, ou seja, a relação entre a variável dependente e as variáveis independentes (Maroco, 2003).

3.6 – Resultados do teste à **Hipótese 6** - Prevê-se que a utilização das B.P.I. seja um preditor de uma maior Satisfação Laboral na organização.

A regressão linear simples permitiu aferir que ($\beta=.61$; $t(219)=11.29$; $p<0.001$; $N=221$). Assim verifica-se que a implementação de BPI contribui para uma maior Satisfação Laboral, ou seja, o modelo indica que a variável independente (BPI) explica 37% da variável dependente (Satisfação Laboral).

Tabela 19 – Regressão linear simples BPI e suas dimensões e JSS

Variável	β	t	G.L.	F	r	r^2
B.P.I.	.61	11,29	219	127,33	.37	.37
B.P.I. Processos RH	.57	10,33	219	106,63	.33	.32
B.P.I. Ações de Sensibilização	.51	8,82	219	77,78	.26	.26
B.P.I. <i>Worklife Balance</i>	.30	4,63	219	21,44	.09	.09

A observação da tabela 19 indica-nos que a implementação de BPI, nomeadamente ao nível dos Processos de Recursos Humanos, contribui para uma maior Satisfação Laboral. Analisando o contributo do preditor BPI Processos RH, constatamos que o modelo indica que a variável independente (BPI Processos RH) explica 32% da variável dependente (Satisfação Laboral). Considera-se a percentagem da variância (32%) como um forte contributo para a Satisfação Laboral. A implementação de BPI, nomeadamente no que respeita às Ações de Sensibilização para a Igualdade de Género, contribui para uma maior Satisfação Laboral. Analisando o contributo do preditor BPI Ações de Sensibilização, constatamos que o modelo indica que a variável independente (BPI Ações de Sensibilização) explica 26% da variável dependente (Satisfação Laboral). Considera-se a percentagem da variância (26%) como um forte contributo para a Satisfação Laboral. No que respeita às práticas *Worklife Balance*, estas contribuem igualmente para uma maior Satisfação Laboral. O modelo indica que a variável independente (BPI *Worklife Balance*) explica 9% da variável dependente (Satisfação Laboral). Ainda que possamos considerar 9% como um baixo valor, ele é ainda assim significativo ($p<0.001$).

De acordo com o exposto, consideramos como comprovada a **Hipótese 6**.

2 - Reflexão conclusiva

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de caracterizar as Boas Práticas de Igualdade (BPI) nas organizações da Administração Pública Local, nomeadamente no Distrito do Porto, e a sua relação com a Satisfação Laboral e o Clima Organizacional, através da resposta de 257 sujeitos. A inexistência de auditorias que avaliem esta temática, estudos publicados em Portugal acerca do impacto da implementação de BPI nestas organizações, assim como o crescente interesse académico e social no tema Igualdade de Género, promoveu a curiosidade científica que nos remeteu para este trabalho. O objetivo deste ponto é discutir os resultados apresentados anteriormente, comparando-os com a reflexão teórica exposta na Parte I.

A caracterização da amostra ao nível da liderança hierárquica permitiu-nos concluir que a este nível não parece existir diferenças na ascensão profissional, uma vez que foram identificados pelos sujeitos como tendo líderes hierárquicos do sexo Masculino 53,9%, e 46,1% do sexo Feminino. O Observatório Português de Boas Práticas Laborais, em Janeiro de 2013, no que respeita às relações laborais, indica-nos que a Igualdade de Oportunidades entre trabalhadores era considerado como o fator mais importante (16,1%) de todos os fatores considerados. Nogueira (2009) e Shin (2012) citado por Vicente (2013) referem que as mulheres continuam a estar sub-representadas e a ter dificuldades em atingir lugares de topo. Nas organizações que concordaram dar o seu contributo a este estudo, as evidências empíricas indicam que a progressão na carreira tem em conta a Igualdade de Oportunidades, não parecendo haver discriminação face ao sexo. Ao nível da implementação de políticas públicas locais, o IV Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação 2011- 2013, pretendia dotar as entidades tuteladas pelo Estado de mecanismos de promoção da igualdade, enquadrado nos compromissos que Portugal assumiu internacionalmente. Dessa forma, podemos entender este resultado à luz da integração da dimensão de género na Administração Pública Central e Local, como requisito de boa governação.

Ao nível da identificação e/ou utilização de BPI, a evidência empírica deste estudo, explica-se por um lado, pela tipologia de organizações que integraram a nossa amostra. Das seis organizações estudadas, quatro têm ou tiveram contacto com a temática da Igualdade de Género, na medida em que implementaram um Plano Municipal para a Igualdade, ou realizaram protocolo com a CIG. Esta dinâmica permitiu sensibilizar os sujeitos, assim como chefias e altos cargos dirigentes políticos, para a importância do tema, assim como difundir informação sobre BPI no universo laboral. Por outro lado, a maioria das respostas foram dadas pelos sujeitos com formação académica superior

(64,5%), o que denota um maior conhecimento de normas e práticas socialmente responsáveis e justas. Estes dados corroboram a evidência encontrada na tentativa de responder à Hipótese 2, uma vez que se aferiu não haver diferenças entre sexos na identificação das Boas Práticas de Igualdade de Género. Não devemos, contudo, extrapolar estes resultados considerando-os para a totalidade da população referenciada no ponto 1.2 pg.41, dado que ficaram de fora, propositadamente, colaboradores com diferentes categorias profissionais. A consideração de todos os colaboradores como possíveis respondentes poderá enviesar os resultados por nós encontrados.

Relativamente à relação entre as variáveis estudadas, através do mecanismo estatístico de correlação, que nos permite avaliar a força e a direção do relacionamento linear entre as variáveis estudadas, conclui-se que os instrumentos BPI, JSS e QuACO, se encontram fortemente correlacionados, e no sentido positivo, entre si. Existe de facto, uma correlação forte e positiva entre as BPI, a Satisfação Laboral e o Clima Organizacional, contudo, a correlação é ligeiramente mais forte entre as BPI e a Satisfação Laboral. Ao aprofundar as diferentes dimensões dos nossos instrumentos, podemos apurar que os Processos de RH apresentam maior força na correlação, quer na Satisfação Laboral, quer no Clima Organizacional, corroborando a importância crescente dos RH como parceiro estratégico, tal como indicado por Almeida (2012). As diferentes dimensões do JSS e do QuACO evidenciam a importância ao nível da relação com os líderes, uma vez que a correlação é acentuadamente mais forte para a dimensão da Supervisão (JSS) e Controlo exercido pela chefia (QuACO). Jesuíno, Caetano e Neves (1995) no seu estudo levado a cabo no setor petroquímico, concluíram haver uma relação de proximidade entre os conceitos de Satisfação e Clima, havendo contributos de parte a parte na avaliação das experiências proporcionadas pelo trabalho. Estes dados parecem ir ao encontro da evidência encontrada. Goleman (2000) enfatizou a importância dos estilos de liderança, e relacionou-os com o clima organizacional, concluindo que um estilo de liderança democrático tem um impacto positivo no clima. Assim, podemos assumir que as evidências empíricas estão de acordo com a reflexão bibliográfica, dados que as evidências por nós encontradas estão de acordo com os resultados encontrados por outros autores.

Um dos objetivos deste estudo é compreender de que forma a implementação de BPI contribui para melhorar a vida dos colaboradores numa organização, nomeadamente ao nível da Satisfação Laboral e Clima Organizacional. De acordo com a CITE (2008), a implementação de medidas que assegurem a igualdade entre homens e mulheres, reflete a nível interno, um contributo para um melhor ambiente de trabalho, aumento da motivação, maior satisfação dos trabalhadores, maior transparência nas relações

interpessoais, entre outros benefícios. Partindo deste pressuposto, propusemo-nos a confirmar estes indicadores, recorrendo à análise estatística de regressão linear simples. Este modelo de análise estatística explica-nos a relação entre a variável independente (V.I.) e a variável dependente (V.D.). Começamos por perceber de que forma a implementação de BPI poderiam contribuir para o Clima Organizacional (QuACO). O valor que o modelo explicativo ($p < 0.001$) nos indica é de 16%. No sentido de compreendermos melhor este indicador, aprofundamos a análise, com uma regressão linear simples, considerando como V.I. as diferentes dimensões (Processos RH, Ações de Sensibilização para a Igualdade de Género e *Worklife Balance*) encontradas no instrumento BPI e no QuACO. Para corroborar, podemos observar, novamente, a importância dos Processos de RH, que por si só, contribuem com 22% da variância do Clima Organizacional ($p < 0.001$). Ao nível das Ações de Sensibilização para a Igualdade de Género e a temática *Worklife Balance*, encontram-se valores substancialmente mais baixos, de 7% ($p < 0.001$) e 3% respetivamente. Na compreensão da relação entre as BPI e a Satisfação Laboral (JSS), realizamos o mesmo procedimento estatístico, considerando V.I. o instrumento BPI e V.D. o JSS. A primeira conclusão que retemos, é a de que a implementação de BPI contribui de forma muito significativa para a Satisfação Laboral, uma vez que o valor encontrado para este modelo explicativo é de 37% ($p < 0.001$). À semelhança do procedimento realizado para a relação BPI e QuACO, aprofundamos o conhecimento acerca do contributo de BPI na Satisfação Laboral, considerando como V.I. as diferentes dimensões (Processos RH, Ações de Sensibilização para a Igualdade de Género e *Worklife Balance*) encontradas no instrumento BPI e do JSS. A gestão dos RH e as práticas inerentes a esta função surgem novamente como dimensões que contribuem significativamente (32%, $p < 0.001$) para as emoções e experiências proporcionadas pelo trabalho (Locke, 1976, citado por Lopes, 2012). As ações de sensibilização para a Igualdade de Género, contribuem igualmente de forma significativa para a Satisfação Laboral, uma vez que o modelo preditivo indica o valor de 26% ($p < 0.001$). As estratégias *Worklife Balance* contribuem substancialmente menos para a Satisfação (9%, $p < 0.001$).

O nosso estudo permitiu-nos concluir, em particular, que a dimensão *Worklife Balance* – as estratégias de conciliação da vida profissional e familiar – apresentam valores que numa análise superficial, poderiam remeter-nos para a conclusão de que assumem pouca importância, ou contribuem muito pouco para um clima organizacional positivo e uma maior satisfação no trabalho. Sendo as famílias de duplo emprego o modelo mais frequente em Portugal (Wall, 2005 citada por Matias, 2011), poderíamos perspetivar a grande importância das políticas *Worklife Balance* nas organizações, mas,

os resultados encontrados – percentagens reduzidas nas regressões lineares - seriam mesmo expetáveis, na medida em que estão de acordo com as evidências apresentadas por alguns autores. Cabral-Cardoso (2003), num estudo realizado com gestores de RH, constatou que é muito reduzido o número de empresas que implementam políticas formais de conciliação da vida profissional e familiar, sendo exemplo a flexibilidade de horário, o trabalho a partir de casa, os serviços de acolhimento de crianças nas instalações da empresa ou a concessão de períodos de tempo para assistência a familiares para além do consagrado na lei, entre outras medidas. A tese da separação das dimensões trabalho-família foi a que encontrou mais defensores entre os inquiridos, concluindo este autor que as estratégias de conciliação da vida profissional e familiar não constituem uma prioridade na gestão dos RH. Lopes (2009) centrou o seu estudo nos custos da parentalidade, uma das dimensões mais importantes para as estratégias de conciliação da vida profissional e familiar, e refere as dificuldades que os sujeitos sentem no gozo das licenças de parentalidade, ainda que as estas estejam consagradas na legislação, e Connel (1987) expõe as críticas negativas àqueles que pretendem beneficiar na totalidade o que lhes é permitido por lei (Santos, 2010). Parece evidente a existência de políticas informais de desencorajamento dos sujeitos ao uso de práticas “amigas” da família. Mais recentemente, Matias, Fontaine, Simão, Oliveira e Mendonça (2010) concluíram que as famílias portuguesas são bastante ativas no processo de conciliação, fazendo amplo uso dos seus recursos, referindo mais vezes o apoio institucional e familiar do que o profissional. Desta forma, os resultados evidenciados pela dimensão *Worklife Balance* encontram-se de acordo com o demonstrado pelos autores, na medida em que os sujeitos parecem abdicar destas estratégias refugiando-se no apoio familiar e institucional. Dessa forma, entendemos que as políticas formais de conciliação da vida profissional e familiar, quase erradicadas do universo laboral, contribuam de forma menos significativa para a Satisfação Laboral e o Clima Organizacional, uma vez que as organizações não o entendem como necessário (Santos, 2010).

Refletir sobre a Igualdade entre Homens e Mulheres, implica repensar o que é socialmente tido como papéis, práticas e saberes. Essa reflexão faz emergir os nossos próprios valores e faz-nos questionar sobre o estado das hierarquias de poder estabelecidas há muito tempo (Perista & Silva, 2009). A Igualdade entre Homens e Mulheres é um direito fundamental constituindo um valor vital para a democracia. A fim de ser amplamente conseguido, não é suficiente que este direito esteja legalmente reconhecido, sendo necessário, o seu efetivo exercício em todos os aspetos da vida: política, económica, social e cultural. Apesar da existência de numerosos exemplos de um reconhecimento formal e dos progressos alcançados, existe ainda um longo caminho

a percorrer. As desigualdades persistem, nomeadamente ao nível salarial e na representação política. Estas desigualdades persistem fruto de construções sociais baseados em estereótipos patentes na família, na educação, na cultura, nos *media*, e sobretudo no trabalho. O princípio da Igualdade entre Homens e Mulheres, particularmente no trabalho, implica igual acesso ao emprego, à formação profissional, à progressão na carreira, a garantia de igualdade salarial, a eliminação da discriminação nos processos de recrutamento e seleção, e a participação equilibrada dos Homens e Mulheres na vida profissional e familiar. As organizações socialmente responsáveis assumem cada vez mais a importância de promover a Igualdade de Género e a conciliação do trabalho e da vida familiar, integrando na sua gestão estratégica dos RH estes domínios. Organizações que investem nesta área optam por estratégias que lhes tragam benefícios e vantagens competitivas, nomeadamente através da atração e retenção de capital humano (CITE, 2008) quer pelo índice de produtividade (superior a 300 000€ de vendas/anuais/colaborador referido em *Best Practices* de Recursos Humanos, 2009, citado por Almeida, 2012). Foi neste contexto que nos propusemos a contribuir com este estudo. Procurou-se estudar a implementação de Boas Práticas de Igualdade à luz da Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, comprovando que estas trazem vantagem competitiva uma vez que aumentam os níveis de Satisfação e contribuem para um melhor Clima Organizacional. Torna-se premente repensar as formas de organização do trabalho, no sentido de facultar um impacto menos negativo na vida de todos (Andrade, 2011; Matias, 2010; Santos, 2011).

Os desafios atuais da gestão de RH passam pela consultoria, *coaching*, desenvolvimento organizacional e gestão da mudança, mas passam também pela defesa dos valores e princípios da organização. Hoje em dia ser gestor de RH não se trata apenas de gerir mapas salariais e/ou zelar pelo cumprimento da legislação laboral. As organizações exigem o contributo do departamento de RH em áreas inovadoras que permitam a criação de riqueza: maior produtividade e criação de capital humano. O trabalho dos RH desenvolve-se junto de equipas pluridisciplinares, gerindo o máximo de flexibilidade na repartição do trabalho, contribuindo para uma maior responsabilidade das equipas quanto ao poder de decisão, equipas que cada vez mais dispõem de autonomia no desempenho das suas funções. À gestão de RH deparam-se novos desafios, onde, para além da globalização da economia – importância da gestão intercultural – se pede que faça a administração de novos modelos de relação organizacional. Assim, os RH desempenham um papel crucial nas organizações modernas, e as suas práticas são reconhecidas, nomeadamente pelas evidências empíricas encontradas, como sendo de extrema importância. No que respeita ao tema abordado por este estudo, entendemos

que caberá a este actor fomentar uma cultura organizacional apoiante da implementação de políticas formais amigas da família, envolvendo nesta ação mulheres e homens, supervisores, chefias, e gestores de topo (Santos, 2011). Assumindo a sua importância para organizações e colaboradores, deve proceder como um agente para a mudança, contribuindo de forma assertiva para um verdadeiro sentimento de justiça e equidade.

3 - Limitação ao estudo e pistas para o Futuro

Este estudo apresenta algumas limitações metodológicas às quais não poderei ser indiferente. Uma das limitações está relacionada com a seleção da amostra, uma vez que os instrumentos foram enviados por correio eletrónico, a recolha das evidências foi realizada por este meio, apenas os sujeitos com conta de correio eletrónico institucional foram considerados. Este fator poderá afetar a representatividade da amostra, nomeadamente no que respeita à categoria profissional, pois sabemos que existe um elevado número de sujeitos de outras categorias profissionais (por ex: assistentes operacionais) sem acesso ao correio eletrónico institucional, e que propositadamente foram deixados de fora deste estudo.

Por outro lado, apesar dos inúmeros contactos, apenas seis das dezoito organizações se disponibilizaram a participar neste estudo. Foram enviados vários lembretes às seis organizações no sentido de obter um maior número de respostas, o que não se concretizou. A dificuldade que existiu na obtenção de respostas ao nosso inquérito, não deixou de nos levantar algumas questões: Estará esta dificuldade relacionada com o tema do questionário - Igualdade de Género? A disseminação do questionário dentro da organização foi realizada corretamente? Algumas das organizações que não aceitaram colaborar neste estudo, já implementaram um Plano Municipal para a Igualdade. Havendo *know-how* face ao tema, porque não concordaram dar o seu contributo a este estudo? São questões importantes às quais não nos é possível responder, e que de certa forma limitam a generalização dos resultados encontrados. A opção metodológica pelo método quantitativo não permitiu a elaboração de questões abertas aos respondentes, de forma a acrescentar informação relevante na compreensão das respostas diminutas que se obteve. O método quantitativo permite classificar os dados em termos de frequência, distribuição, confirmando ou não as hipóteses formuladas. O método qualitativo, mais do que testar uma teoria, como no método quantitativo, tem em conta o contexto e a análise de conteúdo. Consideramos que as duas abordagens podem ser complementares, assumindo que a opção de uma metodologia “mista” – qualitativa e quantitativa – seria vantajoso na compreensão do tema.

No que respeita ao modelo empírico utilizado, consideramos útil, futuramente, aprofundar a temática *Worklife Balance*, no sentido de trazer novas evidências científicas face aos resultados aferidos na regressão linear. Uma vez que os Processos de RH assumem a importância evidenciada neste estudo, consideramos importante que a gestão RH contribua no sentido de incluir nas suas práticas habituais as políticas formais

de conciliação da vida profissional e familiar. Com esse contributo poderemos cooperar para um recurso mais frequente às políticas formais de conciliação, desmistificando o sentimento negativo - *spill-over effect* (Andrade, 2011; Santos, 2011) experienciado pelas famílias.

Em futuras investigações, poderá ser útil comparar as diferentes organizações, no que respeita às Boas Práticas de Igualdade de Género, já que existem organizações que já implementaram um Plano de Igualdade e organizações que não desenvolveram ações neste âmbito. Consideramos pertinente compreender as diferenças entre estes dois grupos – organizações com e sem Plano de Igualdade – no que respeita às três variáveis estudadas. Sugere-se ainda, no âmbito da Igualdade de Género, o estudo da relação de BPI com outras variáveis, como a Motivação, efeito de *Turnover*, ou ainda a Progressão na Carreira.

Esperamos que este estudo, dentro das suas limitações metodológicas, possa ter contribuído para uma perspetiva científica acerca da Igualdade de Género, no sentido de ser útil a outros investigadores, mas também com a pretensão de inspirar a Gestão e o Desenvolvimento dos RH.

Referências

- Almeida, P. (2012). Boas Práticas Laborais nas Empresas. *Revista Dirigir* n.º 117 jan./mar. 2012, pp 37-40, retirado de www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir a 7 de Janeiro de 2013
- Andrade, M. (2011). *Work-life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar*. Retirado de www.exedrajournal.com a 5 de Julho 2012
- Apolinário, J. (2012). Acerca da Motivação. *Revista Dirigir* n.º 117 jan./mar. 2012, pp 12-14, retirado de www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir a 7 de Janeiro de 2013
- Araújo, M. (2009). *Preditores Individuais e Organizacionais de Bullying no Local de Trabalho*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Universidade do Minho. Braga.
- Araújo, M. & Martins, D. (2012). *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*. Porto: Edições Politema.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carvalho, J., Rocha, F., Raposo, R., Duarte, M. & Tavares, M. (2006). *Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Casaca, S. (2005). *Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaio de conceptualização*. Socius – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações – Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Casaca, S. (2010). As Desigualdades de Género em Tempos de Crise: um contributo para a reflexão sobre as Implicações da vulnerabilidade laboral. *Revista Sociedade e Trabalho* n.º 41, pp 184-204.
- Cerdeira, M. (2009). A Perspetiva de Género nas Relações Laborais Portuguesas. *Revista Sociologia Problemas e Práticas* n.º 60, pp 81-103.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2005). *Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões – Combate à Discriminação e Igualdade de Oportunidades*

para todos – uma estratégia quadro, retirado de <https://infoeuropa.euroid.pt> a 7 de Agosto de 2013

Comissão Europeia. (2004). *Guia Equal sobre a Integração da Perspetiva do Género*, retirado de <http://europa.eu.int/comm/equal> a 3 de Abril de 2012

Comissão Europeia. (2010). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Economico e Social Europeu e ao Comité das Regiões – *Estratégia para a Igualdade entre Homens e Mulheres 2010 – 2015*, retirado de www.cite.gov.pt/pt/acite/instrumentoscomu.htm a 3 de Julho de 2012

Comissão Europeia (2010). *Europa 2020 – Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*, retirado de http://ec.europa.eu/europe2020/index_pt.htm a 3 de Julho de 2012

Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres. (2001). *Na Política, as Mulheres São Capazes*. Lisboa.

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE). (2008). *Guia de Autoavaliação da Igualdade de Género nas Empresas*.

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE). (2010). *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J. & Pettit, T. (2007). Achievements and challenges for worklife balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (1), 90-103.

Diário da Republica, 1ª serie – n.º 101, 25 de Maio de 2010, 1769 – 1770

Diário da Republica, 1ª serie – n.º 12, de 18 de Janeiro de 2012, 296 – 321

Diário da Republica, 1ª serie – n.º 49, de 8 de março de 2012, 979 – 981

Diário da Republica, 1ª serie – n.º 66, de 4 de Abril de 2013, 1972 – 1973

- Diário Económico n.º 5821 – *A Excelência no Trabalho 2012*, de 28 de Fevereiro de 2013
- Ferreira, V. (2010). *A Igualdade de Homens e Mulheres no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd edition). London: SAGE.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação*. Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Gomes, J., Cunha, M.P. & Rego, A. (2006). *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 temas e debates para o Séc.XXI*. Lisboa: Editora RH.
- Guéguen, N. (1999). *Manual de estatística para psicólogos*. Lisboa: Climepsi editores.
- Guerreiro, M. & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho – Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Guerreiro, M., Lourenço, V. & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar – manual para as empresas*. Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Hill, J., Jacob, J., Shannon, L., Brennan, R., Blanchard, V. & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work and Family* [online] n.º2, pp 165-181 retirado de <http://dx.doi.org/10.1080/13668800802027564> a 7 de Janeiro de 2013
- Jorge, A., Wall, K. & Amâncio, L. (orgs.). *Família e Género em Portugal e na Europa*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais: 2007», Configurações [Online], 4, 2008.
- Lopes, M. (2012). A Satisfação no Trabalho, fonte de informação ou ilusão. *Revista Dirigir* n.º 117 jan./mar. 2012, pp 12-14, retirado de www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir a 7 de Janeiro de 2013
- Maciel, D. (2008). *Género e Poder Local*. Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal: retirado de www.repositorio.iscte.pt a 28 Janeiro 2012

- Malheiro, J. (2010). A satisfação laboral e a confiança organizacional em três empresas de tecnologias da informação: um estudo exploratório. In E. Vaz & V. Meirinhos (Coords.), *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*, (405-421). Porto, Portugal: Editorial Novembro.
- Matias, M. (2007). *Vida profissional e familiar: padrões de conflito e facilitação na gestão de múltiplos papéis*. Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Matias, M., Silva, A. & Fontaine, A. (2001). *Conciliação de papéis e parentalidade: efeitos de género e estatuto parental*. retirado de www.exedrajournal.com/doc/N5/06A-Matias-conciliacao.pdf a 28 Janeiro 2012
- Matias, M., Fontaine, A., Simão, C., Oliveira, E. & Mendonça, M. (2010). *A conciliação trabalho – família em casais duplo – emprego*. VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia conduzido na Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS 3ª edição*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Nicol, A. & Pexman, P. (2007). *Presenting your findings – a practical guide for creating tables (8ª edição)*. Washington: American Psychological Association.
- Nogueira, C. (2009). *As Mulheres na Liderança. Números, ambiguidades e dificuldades*. Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género. Observatório Português de Boas Práticas Laborais. (2013). 7º Estudo sobre o Estado das Relações Laborais em Portugal, retirado de <http://opbpl.cies.iscte-iul.pt> a 6 de Agosto 2013
- Ollier-Malaterre, A. (2009). Organizational work-life initiatives: context matters. *Community, Work and Family* n.2, pp159-178.
- Organização Internacional do Trabalho. (2011). *A Igualdade no Trabalho: um desafio contínuo*, retirado de www.ilo.org/declaration a 6 de Agosto de 2013

- Perista, H., Guerreiro, M., Jesus, C. & Moreno, M. (2008). A Igualdade de Género no Quadro da Responsabilidade Social – O Projeto EQUAL Diálogo Social e Igualdade nas Empresas: *Revista Exaequo*, n.º 18, pp103-120
- Perista, H. & Silva, A. (2009). *Igualdade de Género na Vida Local – o papel dos Municípios na sua promoção*. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS (4ª edição)*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pinto, T. 2007. *Mulheres, Educação e Relações Sociais de Género: uma perspetiva histórica*. In A Dimensão do Género nos Produtos Educativos Multimédia, AAVV. Lisboa: DGIDC/ME, 31-46.
- Rato, H., Silva, M. & Anjos, C. (2011). *A Igualdade de Género nos cargos de direcção da Administração Pública Central – 14 anos de políticas para a Igualdade*. Direcção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em funções públicas, retirado de <http://hdl.handle.net/10782/638> a 6 de Agosto de 2013
- Rato, H., Madureira, C., Alexandre, H., Rodrigues, M. & Oliveira, T. *A Igualdade de Género na Administração Pública Central Portuguesa*. Instituto Nacional de Administração, retirado de <http://infoeuropa.eu/ocid.pt> a 1 de Dezembro de 2012
- Rodrigues, E., Barroso, M. & Caetano, A. (2010). *Trabalho, família e bem-estar: fatores e padrões de qualidade de vida na Europa*. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia.
- Santos, G. (2008). *Género, Carreiras e a relação entre o trabalho e a família: uma perspetiva da gestão*. *e-cardenos ces*, 1, 97-120, retirado de www.ces.uc.pt/e-cadernos a 6 de Agosto 2013
- Santos, G. (2011). *Desenvolvimento de Carreira*. Lisboa: Editora RH.
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Silva, M. (1999). *A Igualdade de Género – Caminhos e Atalhos para uma Sociedade Inclusiva*. Lisboa: Comissão para a Igualdade e para os Direitos da Mulheres.

Silva, M. (2010). *A situação das mulheres no mundo: que progressos no caminho da igualdade 15 anos depois da Plataforma de Pequim?*. Revista de Estudos Demográficos n.º 47, retirado de www.ine.pt a 16 de Junho de 2012

Sümer, S., Smithson, J., Guerreiro, M. & Granlund, L. (2008). *Becoming working mothers: reconciling work and family at three particular workplaces in Norway, The UK and Portugal*. *Community, Work & Family*, 11 (4,) 365 – 384.

Vala, J. & Monteiro, M. (2002). *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vicente, M. (2013). *O Género nas Estruturas Organizacionais: a diferenciação entre Homens e Mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários*. Instituto Universitário de Lisboa – Centro de Investigação e Estudo em Sociologia, e-Working paper n.º 153/2013, retirado de www.cies.iscte.pt a 30 de Outubro de 2013

Wall, K., Aboim, S. & Cunha, V. (2010). *A Vida Familiar no Masculino – Negociando Velhas e Novas Masculinidades*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

VII Revisão Constitucional retirado de www.parlamento.pt a 6 de Abril de 2012

www.anmp.pt

www.cig.gov.pt

www.cite.gov.pt

www.igualdade.gov.pt

www.portalautarquico.pt

ANEXOS

Caro(a) Sr.(ª) Presidente da Câmara Municipal _____:

A Igualdade entre Homens e Mulheres é hoje uma preocupação e missão da União Europeia, constituindo um princípio fundamental do direito comunitário consagrado no Tratado da Comunidade Europeia.

Igualdade de género significa a igual visibilidade, poder e participação de Homens e Mulheres em todas as esferas da vida pública e privada. Este conceito constitui um aspeto fundamental da dignidade humana, que a Constituição da República Portuguesa consagra no seu 1º artigo, devendo ser promovida pelo Estado como tarefa fundamental (artigo 9º).

No âmbito de uma investigação sobre *Boas Práticas de Igualdade de Género no Trabalho nas autarquias locais do Distrito do Porto*, solicitamos a sua autorização à participação dos seus colaboradores, para que possamos, enquanto investigadores na área da Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, dar o nosso contributo para uma melhor compreensão sobre este tema. A relevância do nosso estudo resulta da crescente preocupação nacional e europeia com as matérias que envolvem a igualdade género.

Para que possamos dar início ao estudo, solicitamos que o Departamento de Recursos Humanos seja o seu interveniente, e que connosco irá dinamizar as ações necessárias à recolha de dados, durante os meses de Janeiro, Fevereiro e Março.

Aguardamos a sua resposta para o correio electrónico de contacto alexandravilela@gmail.com e subscrevemo-nos com a maior estima.

Investigadores

Dr.ª Alexandra Vilela

Professor Doutor Manuel Salvador Gomes de Araújo

Exmo. Sr. ou Exma. Sr.ª

Antes de mais agradecemos a atenção que esta colaboração possa merecer.

No âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da ESEIG-IPP, estamos a desenvolver um projeto de investigação - sob orientação do Professor Doutor Manuel Salvador Gomes de Araújo -, no qual nos propomos a analisar as **Boas Práticas de Igualdade de Género no Trabalho, nas autarquias da zona Norte**.

Neste contexto, vimos por este meio solicitar a V. colaboração neste estudo, através do preenchimento de um questionário *online*.

Este questionário pode ser respondido por qualquer trabalhador da autarquia à qual se destina este estudo.

O tempo estimado para o preenchimento é de cerca de dez minutos. Não é solicitado qualquer dado identificativo de quem preenche o questionário. Todas as **respostas** que nos possa dar são **confidenciais e anónimas**.

A sua colaboração neste estudo assume particular importância para nos auxiliar no conhecimento do tema, uma vez que a Igualdade entre Homens e Mulheres é hoje uma preocupação e missão da União Europeia, constituindo um princípio fundamental do direito comunitário consagrado no Tratado da Comunidade Europeia.

A análise da informação recolhida pelos questionários permitirá que possamos, enquanto investigadores na área da Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, dar o nosso contributo para uma melhor compreensão das Boas Práticas de Igualdade de Género no Trabalho.

Para aceder ao questionário clique pf:

<http://edu.surveymzmo.com/s3/1188741/Boas-Pr-ticas-de-Igualdade-de-G-nero-no-Trabalho>

Gratos pela sua colaboração!

A Mestranda

Alexandiza Vilela

Boas Práticas de Igualdade de Género

Medidas	SIM	NÃO	?
1. Para a sua organização a igualdade entre homens e mulheres é considerada uma prioridade para o desenvolvimento organizacional.			
2. Nos últimos cinco anos, a sua organização afetou verbas para medidas e ações no âmbito da igualdade entre homens e mulheres.			
3. Na sua organização existe um plano de ação para a igualdade entre homens e mulheres.			
4. Os critérios e procedimentos de recrutamento e seleção de recursos humanos têm presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo.			
5. Os anúncios de oferta de emprego não contêm elementos indirectamente discriminatórios em função do sexo.			
6. A sua organização mantém informação, tratada por sexo, relativa aos processos de recrutamento e seleção que levou a cabo nos últimos cinco anos.			
7. A sua organização, ao elaborar um plano de formação, tem presente o princípio da igualdade, no que respeita às oportunidades de qualificação, de progressão na carreira e no acesso a cargos de chefia.			
8. A sua organização possibilita a interrupção na carreira, para estudos ou formação.			
9. A sua organização assegura igual acesso ao número mínimo de horas de formação certificada.			
10. A sua organização, quando nomeia um colaborador para um cargo de chefia, tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo.			
11. As competências dos colaboradores (habilitações escolares, formação profissional, competências adquiridas pela via formal e informal) são reconhecidas, pela organização, de modo igual nos processos de promoção e progressão na carreira.			
12. Na sua organização, a avaliação de desempenho inclui mecanismos de avaliação de satisfação – clima social e organizacional.			
13. Na sua organização a avaliação de desempenho é feita com base em critérios objetivos, comuns a homens e mulheres.			
14. A sua organização incentiva os colaboradores a apresentar sugestões no domínio da gestão de recursos humanos.			
15. A sua organização possui normas que garantam o respeito pela dignidade de homens e mulheres no local de trabalho.			
16. Existe na sua organização procedimentos formais para apresentação de queixa em caso de situações de discriminação em função do sexo.			
17. Em todos os instrumentos da organização que apresentam valores quantitativos relativos aos colaboradores, designadamente relatórios e			

diagnósticos, a sua organização trata a informação e apresenta os dados desagregados por sexo.			
18.A sua organização divulga, em local apropriado, informação relativa aos direitos e deveres dos colaboradores, em matéria de igualdade e não discriminação.			
19.A sua organização divulga, em local apropriado, informação relativa aos direitos e deveres dos colaboradores, em matéria de maternidade e paternidade.			
20.A sua organização concede horários de trabalho flexíveis com vista à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.			
21.A sua organização possibilita o trabalho a partir de casa.			
22.A sua organização possibilita a marcação do trabalho por turnos considerando as necessidades de conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar.			
23.A sua organização tem medidas de apoio aos colaboradores com situações familiares especiais – famílias monoparentais, familiares com deficiência, familiares com doença crónica.			
24.A sua organização desenvolve atividades ligadas à promoção da saúde e bem-estar, <i>workshops</i> , semanas temáticas, rastreios.			
25.A sua organização concede períodos de assistência a ascendentes e a conjugues de colaboradores, com duração de quinze dias como previsto na lei.			

<p style="text-align: center;">INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO</p> <p style="text-align: center;">Copyright Paul E. Spector, All rights reserved, 1994</p> <p style="text-align: center;">University of South Florida</p> <p style="text-align: center;">Tradução/adaptação por João Malheiro – Universidade do Minho</p>							
<p style="text-align: center;">PARA CADA QUESTÃO, DESENHE UM CÍRCULO NO NÚMERO QUE MAIS APROXIMADAMENTE REFLECTE A SUA OPINIÃO.</p>		Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	
1	Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6
2	No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.	1	2	3	4	5	6
3	O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho	1	2	3	4	5	6
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5	6
5		1	2	3	4	5	6
6	Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6
7	Gosto das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6
8	Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido	1	2	3	4	5	6
9	As comunicações dentro desta organização parecem boas.	1	2	3	4	5	6
10		1	2	3	4	5	6
11	Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.	1	2	3	4	5	6
12	O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo.	1	2	3	4	5	6
13	Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	1	2	3	4	5	6
14	Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.	1	2	3	4	5	6
15		1	2	3	4	5	6
16	Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.	1	2	3	4	5	6

Questionário de Avaliação do Clima Organizacional

(McIntyre & McIntyre & Silvério, 1998)

1. A minha satisfação global com o serviço/unidade em que trabalho é:

Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta

2. A dose de responsabilidade que o meu trabalho requer é:

Muito Grande	Grande	Razoável	Pouca	Muito Pouca

3. A minha satisfação com o grau de responsabilidade que tenho neste serviço/unidade é:

Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta

4. A quantidade de trabalho que tenho neste serviço/unidade é:

Muito Grande	Grande	Razoável	Pouca	Muito Pouca

5. A carga horária que tenho neste serviço/unidade é:

Muito Alta	Alta	Média	Baixa	Muito Baixa

