

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS E A VIDA FAMILIAR:
O CASO DA TAP**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de Mestre em Serviço Social

Por
Tânia Esteves

Faculdade de Ciências Humanas

(Abril 2010)



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS E A VIDA FAMILIAR:
O CASO DA TAP

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de Mestre em Serviço Social

Por Tânia Esteves

Sob Orientação de Professor Doutor Teresa Líbano Monteiro

Faculdade de Ciências Humanas

(Abril 2010)

*Para os melhores Pais
com todo o carinho.*

Agradecimentos

Encaro este trabalho de investigação como um caminho percorrido, ao longo de uma trajectória, por vezes incerta, onde encontrei alguns obstáculos mas inúmeros contributos, de diversas naturezas que sempre me fizeram acreditar que não estava totalmente só, neste percurso, a que muitos adjectivam de solitário. Graças a todos eles creio que cheguei ao final, com sentido de missão cumprida, mais rica, e certamente maior enquanto pessoa, aluna e profissional.

Começo por agradecer aos meus pais, por sempre acreditarem e confiarem em mim e nas minhas potencialidades ao nível pessoal, académico e profissional, sem nunca permitirem que eu desistisse.

Um obrigado muito especial à Professora Doutora Teresa Líbano Monteiro, pela Sabedoria e conhecimentos partilhados, ao longo de todo este percurso, pelo incentivo e coragem dados nas horas de maior descrença.

E, por fim, não poderia deixar de agradecer a todos os intervenientes neste percurso, não só à colaboradora da Grace, e à própria Grace, pela disponibilidade e atenção, mas também à TAP Portugal, concretamente, à Directora dos Recursos Humanos e aos colaboradores entrevistados pela simpatia e afecto com que me receberam e vontade sempre demonstrada em colaborar, sem os quais a concretização desta investigação não seria uma realidade.

Resumo

Nos dias que correm é comum ouvir-se falar de Responsabilidade Social ao nível, sobretudo, empresarial. O tema pode ser entendido como a forma de estar de uma empresa na sociedade, levando a que a sua performance corresponda às expectativas da comunidade envolvente. Essas expectativas passam sobretudo pelos valores éticos e estratégias organizacionais, que deveram ser transversais aos três pilares da responsabilidade social: económico, social e ambiental, e que por sua vez, encontram as suas vertentes distribuídas por duas grandes dimensões: Externa e Interna. Ao nível da vertente interna da responsabilidade social das empresas, e concretamente, ao nível da gestão dos recursos humanos, encontra-se o equilíbrio e a conciliação entre a vida profissional e a vida privada dos colaboradores, que, actualmente, é um dos maiores desafios que se coloca às mulheres, sobretudo às que são mães, e que seguem ou pretendem seguir uma carreira profissional. Pretende-se com este trabalho perceber, do ponto de vista dos colaboradores da TAP Portugal, a forma como os recursos disponíveis na empresa proporcionam ou não o equilíbrio entre a vida privada e familiar e, conseqüentemente, promovem a igualdade de género.

Palavras-Chave: *Responsabilidade Social das Empresas; Conciliação da Vida Familiar com a Vida Privada; Igualdade de Género*

Abstract

Now a days it is very common to hear of social responsibility, especially, at a corporate level. This so called topic may be defined as the way an organization or enterprise places its self within its community in order to comply with the expectations of that same community without losing site of its core goals. Those expectations are considered to be primarily ethic values and organizational strategies, that should be in sync with the three corner stones of social responsibility: economic, social and environmental which sometimes are spread out through two separate dimensions: external and internal. With regards to the internal dimension of social responsibility within an enterprise, particularly in what concerns the management of human resources, we find the balance between the professional and private lives of employees, which is currently a challenge that working mothers face every day, mainly those that want to succeed in their careers. The purpose of this project is to better understand from the point of view of the employees at TAP Portugal, whether or not the resources available enable them to obtain the above mentioned balance between their professional and family lives thus promoting equality amongst genres.

Key Words: *Corporate Social Responsibility; Conciliation Between Professional and Private Life; Genre Equality*

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
2. A RSE E A VIDA FAMILIAR DOS COLABORADORES	5
2.1 A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS	5
2.1.1 Evolução Histórica	5
2.1.2 RSE: do Lucro às Boas Práticas	11
2.1.3 RSE <i>versus</i> Filantropia	15
2.1.4 A Visão da União Europeia	17
2.2 A PROCURA DE EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E A VIDA FAMILIAR...	22
2.3 A IGUALDADE DE GÉNERO	33
3. PERCURSO DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA	42
3.1 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	42
3.2 METODOLOGIAS, TÉCNICAS DE RECOLHA E DE ANÁLISE DA INFORMAÇÃO	43
4. A RSE E A VIDA FAMILIAR: UMA VISÃO CRÍTICA	50
4.1 A RSE SEGUNDO A GRACE E A TAP	50
4.2 A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES DA TAP	64
4.2.1 UTILIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS DA TAP, SEGUNDO O GÉNERO: REPRESENTAÇÕES, USUFRUTO E DISCRIMINAÇÃO	64
4.2.2 UTILIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS DA TAP, SEGUNDO A SITUAÇÃO CONJUGAL (CASADOS <i>VERSUS</i> <i>SÓLOS</i>)	68
4.2.3 UTILIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS DA TAP, SEGUNDO A MORFOLOGIA FAMILIAR (GRUPOS DOMÉSTICOS COM FILHOS <i>VERSUS</i> GRUPOS DOMÉSTICOS SEM FILHOS)	72
5. CONCLUSÃO	81
6. BIBLIOGRAFIA	86

Índice de Quadros

QUADRO 1: Beneficiários da Licença por Paternidade	24
QUADRO 2: Evolução do N.º de Beneficiários de Licença Parental Remunerada	24
QUADRO 3: Partilha da Licença de Maternidade/Paternidade	25
QUADRO 4: Taxa de Emprego das Mulheres	25
QUADRO 5: Proporção do Emprego a Tempo Parcial das Mulheres	26
QUADRO 6: Motivos Invocados pelos Portuguesas para Não Trabalharem	27
QUADRO 7: Razões para Trabalharem menos de 30 horas	27
QUADRO 8: Grelha síntese dos colaboradores da TAP entrevistados	46
QUADRO 9: Exemplo das fichas construídas para tratamento dos dados	48
QUADRO 10: Exemplo das tabelas construídas para análise de comparação	49

Índice de Ilustrações

ILUSTRAÇÃO 1: Taxa de Emprego, 1998-2006	23
ILUSTRAÇÃO 2: Divisão do tempo de horas e mulheres que vivem sozinhas	39
ILUSTRAÇÃO 3: Divisão do tempo de casais sem filhos	40

Índice de Anexos

ANEXO 1: Guião da Entrevista à Colaboradora da Grace

ANEXO 2: Guião da Entrevista à Directora de Recursos Humanos da TAP Portugal

ANEXO 3: Guião da Entrevista aos Colaboradores da TAP Portugal

ANEXO 4: Entrevista à Colaboradora da Grace (E1)

ANEXO 5: Entrevista à Directora de Recursos Humanos da TAP Portugal (E2)

ANEXO 6: Entrevista à Colaboradora da TAP “Ana” (E3)

ANEXO 7: Entrevista à Colaboradora da TAP “Maria” (E4)

ANEXO 8: Entrevista ao Colaborador da TAP “João” (E5)

ANEXO 9: Entrevista à Colaboradora da TAP “Luísa” (E6)

ANEXO 10: Entrevista à Colaboradora da TAP “Rita” (E7)

ANEXO 11: Entrevista ao Colaborador da TAP “Manuel” (E8)

ANEXO 12: Entrevista ao Colaborador da TAP “Mário” (E9)

ANEXO 13: Análise de Conteúdo da Entrevista realizada à Colaboradora da Grace

ANEXO 14: Análise de Conteúdo da Entrevista realizada à Directora de Recursos Humanos da TAP Portugal

Anexo 15: Análise de Conteúdo das Entrevistas realizada aos Colaboradores da TAP Portugal

ANEXO 16: Análise Comparativa

Abreviaturas

CIG: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género

CITE: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

RSE: Responsabilidade Social das Empresas

1. Introdução

“Toda a pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à protecção contra o desemprego. Toda a pessoa, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho. Toda a pessoa que trabalha tem direito a uma remuneração justa e satisfatória que lhe assegure, assim como à sua família, uma existência compatível com a dignidade humana e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de protecção social” (Artigo 23º da Declaração Universal dos Direitos Humanos)

O presente trabalho surge no âmbito do Seminário de Investigação e Práticas Profissionais em Serviço Social, inserido no 3º Ciclo de Mestrado em Serviço Social, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Procura de, certa forma, organizar um conjunto de informações e de reflexões em torno dos problemas que associam a responsabilidade social das empresas e a dimensão da igualdade de género no mundo empresarial.

A pesquisa que se apresenta alicerçou-se nos seguintes objectivos:

- O que é a Responsabilidade Social das Empresas (RSE)?
- Que práticas existem efectivamente nas empresas que visam a vida familiar e a vida profissional?
- Será que essas práticas promovem a igualdade entre homens e mulheres?

A igualdade entre homens e mulheres tem ganho relevo, progressivamente, no reequacionamento das questões da Europa Social. Após a aprovação sucessiva de vários tratados de expansão económica, eis que as preocupações comunitárias reforçam, face a essa expansão, as políticas sociais onde se estabelecem programas de acção sobre a igualdade de oportunidades favorecedoras da eliminação de estereótipos ou mesmo encorajando a aceitação de princípios de “partilha equilibrada das responsabilidades” familiares e profissionais, transformando “as empresas em agentes actores na promoção do bem-estar social e do desenvolvimento sustentável” (Rego, 2003: 16).

O termo género surge em parte, associado às influências que os indivíduos recebem da sociedade, pois há um processo cultural que nos torna homens ou mulheres, os

indivíduos aprendem os papéis de género através do processo de socialização (socialização de género). Na linha de Beauvoir (2008)¹ dir-se-ia que “ninguém nasce mulher, torna-se mulher”. As culturas são diferentes de uma sociedade para outra, dentro da mesma sociedade, em diferentes contextos históricos e entre distintos grupos numa mesma sociedade. Ser masculino ou feminino, não é um fenómeno biológico, pelo contrário, é um fenómeno socialmente construído e fundamentado, pois os indivíduos aprendem os papéis sociais que a cultura onde estão inseridos lhes atribui.

A entrada massiva da mulher no mercado de trabalho teve o seu impacto no campo laboral, nomeadamente as necessidades de conciliação da vida familiar e profissional ou de igualdade de género, que segundo a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género se traduz no conceito de que “todos os seres humanos são livres de desenvolver as suas capacidades pessoais e de fazer opções, independentemente dos papéis atribuídos a homens e mulheres (...)” (Comissão para a Igualdade de Género, 2007: 182). O que caracteriza o caso português são “as políticas de reforço do Estado-Providência, incentivadas pelos fundos da União Europeia” (Guerreiro et al, 2006a: 15).

No entanto, das configurações que estes processos adoptam, o enfoque no contexto organizacional e de políticas laborais intrínsecas à própria entidade empregadora, podem surgir “na agenda organizacional conduzindo a novas estratégias e dispositivos e, mais genericamente, a organizações «portadoras de apoio» ou «amigas da família»” onde o conceito de família “não (...) é entendido como um mero legado histórico, mas uma instituição de que se faz parte e onde se forja o futuro” (Carioca et al., 2008: 4).

Desta forma a presente investigação relaciona a temática da «Responsabilidade Social das Empresas» e a «Igualdade de Género» no estudo de caso de uma empresa, que “desenvolve novos modos de satisfazer necessidades, em primeiro lugar das pessoas que nela trabalham” (Carioca et al, 2008: 3). A importância do estudo assenta na compreensão, por um lado, da necessidade de racionalização de recursos quer sejam de ordem empresarial ou pessoal e, por outro, na promoção da igualdade de género apoiada no papel de uma multiplicidade de actores. O principal objecto do estudo prende-se com

¹ In

http://www.pontemargem.org/default.php?pageNum_Recordset=2&totalRows_Recordset=23&area=3&submenu=2

a compreensão das relações entre a responsabilidade social de uma empresa e a vida profissional e familiar dos colaboradores, permitindo conhecer as suas experiências pessoais relativamente às práticas desenvolvidas pela empresa em análise.

O quadro conceptual encontra-se dividido em duas temáticas que, no final, se cruzam entre si na definição do objecto de pesquisa. A primeira aborda o conceito de Responsabilidade Social das Empresas, (adiante RSE) dando a conhecer a sua génese, os moldes em que surgiu e como se desenvolve. A segunda analisa o possível equilíbrio entre a Vida Profissional e a Vida Familiar dos Trabalhadores, como uma componente da RSE a nível interno, tornando tanto pertinente a questão da empresa familiarmente responsável, bem como a igualdade de género dentro da mesma.

No cruzamento entre os objectivos atrás enunciados e o quadro teórico de referência definiram-se as seguintes questões de pesquisa (Maxwell, 2005: 65):

- Conhecer as práticas de RSE existentes na TAP;
- Entender os factores que explicam a implementação dessas práticas;
- Perceber como são apropriadas essas práticas pelos colaboradores tendo em conta o género dos colaboradores;
- Como são apropriadas tais práticas, considerando a situação conjugal dos colaboradores;
- Será que o facto de os colaboradores terem filhos pequenos influencia a apropriação dessas práticas;
- Compreender em que medida essas práticas promovem ou não a igualdade entre homem e mulher.

A Investigação e Metodologia, é definida por Silva et al., (1999: 9) como “processos e problemas da investigação empírica” e por Fortin (2003: 372) como o “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica”. Nesta linha, optou-se por uma investigação de carácter qualitativo já que devido às finalidades de interpretação do fenómeno em causa, se pretende uma análise em profundidade e não em extensão. Assim sendo, a parte metodológica visa retomar as questões de pesquisa através das quais se pretende interrogar de uma forma específica o

objecto de análise, o campo empírico onde se debruçará o estudo e, por fim, a fundamentação das escolhas metodológicas efectuadas, quer ao nível da recolha de informação, quer ao nível da análise da mesma.

A TAP Portugal foi a empresa escolhida, em virtude de ter sido distinguida em 2008 com o prémio “Empresa Mais Familiarmente Responsável”. Nesse ano, foi considerada como uma das empresas que apresentou melhores práticas de conciliação entre a família e o trabalho, promovendo desta forma, o bem-estar dos seus colaboradores e colaboradoras.

Seguidamente pretende-se apresentar os dados recolhidos e a sua análise. Numa primeira parte, analisa-se a informação recolhida através de entrevistas realizadas a uma colaboradora da Grace (instituição dedicada à RSE) e à directora dos recursos humanos da TAP. Numa segunda parte interpreta-se, à luz do quadro de referência teórico esboçado, os dados resultantes das entrevistas dos colaboradores da TAP, dividindo-as em grupos distintos: homens e mulheres; casados e *sólos*; com filhos e sem filhos.

Por fim, numa última parte apresentam-se as conclusões que visam “uma retrospectiva das grandes linhas do procedimento que foi seguido” e “uma apresentação de novos contributos para o conhecimento originados pelo trabalho e, finalmente considerações de ordem prática” (Quivy, 1992: 237).

2. A RSE e a Vida Familiar dos Colaboradores

2.1 A Responsabilidade Social das Empresas

2.1.1 Evolução Histórica

No que se refere ao «nascimento» e à história, destas práticas, deparamo-nos com alguma dificuldade em precisar o *quando* e o *como* surgem; o que leva a crer que não se conhece ao certo o momento exacto em que a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) apareceu, em termos concretos.

Diversos autores, entre eles Monteiro (2005: 65), defende que a RSE apareceu por volta dos anos 60, tanto nos Estados Unidos da América como na Europa, registando um “movimento de popularização de temas relativos à ética e à responsabilidade social das empresas”. Estes movimentos de actuação surgiram direccionados para o social, como resposta a novas reivindicações de alguns sectores da sociedade, sobretudo ao repúdio sentido por grande parte da população face à guerra do Vietname² que se reflectiu, entre outras acções, pelo “boicote à aquisição de produtos e serviços das empresas que, de alguma forma usufruíram de uma ligação ao conflito”. Posto isto, a sociedade veio exigir uma nova postura ética por parte destas empresas, que se viram obrigadas a divulgar informação sobre as suas práticas de carácter social e ambiental de forma a conquistarem novamente os consumidores.

A luta pela igualdade de direitos, o fim da discriminação racial, e a sensibilização das mulheres na luta pela igualdade de género e na promoção de acções de conquista do seu espaço no mercado laboral e na vida política, permitiu às mulheres terem “consciência

² A Guerra do Vietname foi um conflito armado ocorrido no Sudeste Asiático entre 1959 e 1975. Esta guerra foi travada entre a República Democrática do Vietname (Vietname do Norte) e os seus aliados comunistas e a República do Vietname (Vietname do Sul) apoiada pelos Estados Unidos.

de que só com um maior investimento (...) se pode atenuar as situações de desigualdade de oportunidades”, bem como um clima de “contestação geral e de luta por novos valores e novas atitudes” (Lopes, 1999: 20). Este movimento que “experimentou um rápido alastramento à Europa e criou condições para fenómenos e movimentos sociais como o movimento de Maio de 1968³”, provocou “mudanças nas empresas no que respeita às suas práticas no relacionamento com funcionários, consumidores, fornecedores e meio ambiente” (Ibidem).

Foi durante o final da década de 60, inícios da década de 70, que o tema da Responsabilidade Social das Empresas, segundo aquele autor, teria ganho um verdadeiro destaque, quer nos Estados Unidos, quer na Europa, surgindo os primeiros esboços publicados de relatórios de responsabilidade social sobre as actividades desenvolvidas pelas empresas neste âmbito, dando assim “corpo a um modelo e a uma prática que hoje vemos corporizados nos conhecidos Balanços Sociais” (Lopes, 1999: 20).

Para Sofia Gonçalves – a colaboradora da Grace entrevistada – a RSE surgiu nos países anglosaxónicos e nos Estados Unidos. Emergiu nas empresas multinacionais de origem americana ou do Reino Unido, instaladas em países onde as dificuldades económicas e sociais eram muito patentes e notórias. Para implementação e desenvolvimento dos seus negócios nesses países, as empresas começaram a perceber que teriam primeiro de cuidar do capital humano recrutado (E1)⁴.

No entanto, existe concordância relativamente aos autores, face ao principal factor que levou ao maior impacto da RSE na sociedade: o conceito de *Welfare State*. A sua essência assentava no sistema económico e social como um todo, enquadrada por uma sociedade industrial numa Europa de expansão capitalista, geradora dos seus próprios problemas sociais, assumindo-se a partir das estruturas, funções e legitimidades de um Estado que visava a intervenção na economia e a implementação de regimes

³ O Maio de 68 começou por ser uma contestação estudantil francesa que teve réplicas nos demais países desenvolvidos, desde os EUA ao Japão. Desde 1964 que a contestação estudantil se desenvolvia por todo o mundo, sobretudo contra a guerra do Vietname: nos EUA, na Alemanha e na Inglaterra. Quanto ao movimento da classe operária na França que se expressou pela primeira vez simultaneamente com o dos estudantes este culmina numa greve de massa de mais de 9 milhões de proletários (In <http://www.infopedia.pt>)

⁴ Entrevista 1 (Ver Anexo 4)

democráticos. Tinha por objectivos “a garantia de um bom funcionamento do mercado” e a “defesa dos direitos dos cidadãos na saúde, educação e alimentação”, tornando-se num garante da igualdade de oportunidades e reequacionamento das políticas públicas promovendo o “aumento do orçamento dos Estados para essas áreas” e assentando toda esta racionalidade no conceito de “política social produtiva” (Hespanha, 2000: 309) que sustentaria a defesa de um Estado de Bem-Estar Social – *Welfare State*.

Esta forma de organização político-social teve o seu apogeu após a crise de 1929 – Grande Depressão – em resultado de problemas emergentes dessa sociedade industrial, mergulhada numa crise económica que levaria ao surgimento de desemprego, conflito de classes e de um discurso de crise social. Desenvolveu-se na Europa, surgindo com maior intensidade nos países nórdicos, governados por regimes democráticos, e apoiados por movimentos de trabalhadores integrados, estendendo-se mais tarde a outros países europeus após a queda dos regimes totalitários.

Nos finais dos anos 80, início dos anos 90 as desigualdades iriam novamente voltar às economias europeias; o desemprego aumenta em resultado das crises económicas e da atracção dos regimes neoliberalistas, em consequência da incapacidade dos sistemas políticos intervencionistas de bem-estar até aí vigentes e da desastrosa deformação que tais políticas trouxeram para os mercados. Efectivamente, não conseguiram regular e estimular o crescimento económico e ao mesmo tempo solucionar os conflitos sociais. Este colapso leva à necessidade crescente de “reavaliar os papéis do Estado e da sociedade civil no enfrentamento do risco social” (Hespanha, 2000: 14) e com ela a ideia de que o mundo necessita, cada vez mais, de uma atenção especial das empresas para que a sua dimensão social continue, a difundir-se.

Com a falência do Estado Providência ou Estado de Bem-Estar Social e o apogeu das políticas liberais, o primeiro sector paralisou. Com ele, “milhões de cidadãos tornaram-se órfãos do Estado de bem-estar social, morto, enterrado e esquecido pelos vestígios deixados pela onda liberal, que tendo começado na Inglaterra, alastrou por todo o mundo” (Baldo, 2003: 2). A crise estrutural do Estado Providência exige então o envolvimento de todos no combate à pobreza e à exclusão social. As empresas “não são apenas agentes de desenvolvimento económico, são também parte interessada no

desenvolvimento social das áreas em que se inserem” (Ramos, 2003: 85). Públicas ou privadas, as empresas são incontestavelmente agentes sociais no processo de desenvolvimento da comunidade, região e/ou país onde se encontram.

Assim sendo, a actuação de um «Estado Patrão», controlador, é «substituída» por uma actuação da comunidade global, para quem foram transferidas funções de protecção social antes atribuídas a esse Estado:

“Emerge assim uma nova concepção de Estado. Não mais o Estado burocrático totalizante, o Estado de bem-estar social (...), deparamo-nos com um novo Estado: o Estado inserido no novo pacto social. O Estado comprometido com a sociedade civil, cujo papel dominante é o exercício pleno do seu poder social, controlando os excessos do mercado (...), realizando investimentos sociais e actuando em parceria com as empresas e a sociedade civil nas procura de soluções duradouras para a eliminação do défice social (...)” (Melo Neto et al., 1999, citado por Baldo, 2003: 4)

No entanto os movimentos neoliberais conseguiram muitos dos seus objectivos; criaram sociedades marcadamente mais desiguais, mas com um corpo de doutrina coerente, lucidamente decidido a transformar todo o mundo à sua imagem, com uma ambição estrutural e uma extensão internacional e ao contrário do que se pensava, não tão desestatizados como pretendiam, no entanto vincadamente disseminados (Baldo, 2003: 5).

Aliás, como refere António Guerra (2002: 10), as empresas mais prósperas e duráveis têm a sua sede em sociedades desenvolvidas, “e os países mais desenvolvidos economicamente são, de modo geral, também países socialmente mais coesos e com melhores padrões sociais e ambientais”. Parece pois haver uma “relação positiva entre a competitividade económica e a qualidade da sociedade e do ambiente que as empresas podem tomar por referência” (Ibidem). Alguns autores são críticos à generalização desta tese, em virtude do crescimento económico em sociedades de grande dimensão nos dias de hoje, não ser acompanhado na mesma dimensão por um desenvolvimento sustentável quer a nível local quer global, pois este fenómeno não se restringe a uma determinada sociedade ou a um determinado contexto, mas à forma como as nações se organizam e como actuam entre si.

Embora nos países desenvolvidos, onde funcionam economias de mercado, as empresas introduzam variáveis sociais nos critérios de gestão e de desenvolvimento, mais que não seja por efeitos da concorrência do próprio mercado, cada vez mais globalizado e condutor das políticas de desenvolvimento empresarial, torna-se imperativo demonstrar às sociedades que para alcançar um desenvolvimento humano sustentável, tal como se referiu anteriormente, é necessário, que para além do desempenho da função produtiva e geradora de riqueza, a empresa tenha que deixar de criar alguma opacidade de resposta aos novos valores pré-determinantes nas sociedades pós-industriais, como sejam as questões ecológicas de índole quer humano quer ambiental (Guerra, 2002: 12).

Questões como estas estão relacionadas com a “indispensável redefinição do papel a desempenhar pelas empresas na governação e consistência do tecido social no território onde operam” (Rosa, 2007: 27) quer no plano nacional, quer internacional. As empresas têm vindo progressivamente a assumir, que “o seu desenvolvimento está profundamente correlacionado com o equilíbrio das sociedades em que se inserem”, bem como “o seu próprio crescimento económico implica a responsabilidade na criação de uma sociedade melhor, não só a nível económico mas também a nível social e ambiental” (Ibidem).

Assiste-se, cada vez mais, as empresas a serem pressionadas por parte da comunidade local e da sociedade em geral, para que adoptem atitudes e procedimentos que visem, desde a conservação do meio ambiente, ao respeito pelos direitos humanos, pois são vistas como parte de um sistema mais amplo, porque inserem na produção, o meio ambiente produtivo e humano.

Muitas empresas com espírito inovador já optaram por um paradigma em que conciliam a actividade empresarial com a responsabilidade social e ética, dando origem a “empreendedores sociais” (Mendes, 2004: 42) passando a operacionalização do conceito pela “avaliação do desempenho social da empresa”, seja quanto aos “procedimentos de configuração organizacional da responsabilidade social da empresa (políticas internas e de respostas às solicitações da comunidade)”, seja quanto “aos resultados observáveis na relação empresa / sociedade” (Ibidem). O mundo empresarial global vê cada vez mais a

sua *governance*⁵ sujeita a desafios importantes e de dimensão universal, surgindo a necessidade de implantarem novos instrumentos de gestão, enquadramentos da responsabilidade social e concomitantes com outros sistemas gestionários.

Assim, Fernando Mendes (2004: 45) refere-se a três níveis de abordagem estratégica, para a reconciliação das responsabilidades sociais, que são: (i) a Sobrevivência da Empresa, “quando o desempenho social da empresa pode criar uma diferenciação estratégica que suporte a resistência daquela quando ameaçada”; (ii) A Rendibilidade Financeira de longo prazo, “incorporando a noção de investimento socialmente responsável” e, por último, (iii) a Inovação, “integrando a responsabilidade social da empresa nas operações comerciais, designadamente, na identificação de novas tendências e na exploração de novas oportunidades de mercado”.

Por outro lado, no processo produtivo, as novas características dos mercados fazem com que as empresas identifiquem riscos e oportunidades presentes ou futuras que influenciam a organização a atingir as suas metas. Sendo assim, inserem particularidades que se traduzem em vantagens competitivas. Para Ramos (2003: 96), a RSE apresenta relevâncias que se traduzem de forma sistémica, multidimensional, competitivas e dinâmicas para a política empresarial, como “a imagem da empresa reforçada junto da comunidade”; a satisfação dos colaboradores, isto porque “colaboradores mais satisfeitos e mais motivados enfrentam de forma mais competitiva os novos desafios”; ao nível da produtividade, “maior produtividade e melhores resultados” e, por fim, “maior capacidade de resistência a crises conjunturais”. Estes aspectos transferem para o consumidor mais informado e mais exigente, uma valorização de comportamentos/atitudes sociais, da responsabilidade das empresas, adquirindo os seus produtos e identificando-as como “éticas”, “cidadãs” ou “solidárias”.

São muitos os argumentos que surgem na defesa da vantagem mútua, entre interesses comerciais e práticas de beneficência. No fundo é a gestão da reputação da empresa que se joga “à medida que se elevam os níveis de consciência dos cidadãos e se alteram as preferências dos consumidores pelos bens e serviços das empresas socialmente bem

⁵ *Governance* – refere-se aos “órgão de gestão, administração (...), estando relacionado com o bom governo e transparência da organização” (Patraquim, Pedro et al, 2009: 222).

comportadas e também a relativização da ideia de competição pela ideia de cooperação” (Guerra, 2002: 14).

Um estudo elaborado pela Marketing & Opinion Research Institute em 2001, revelou que 70% dos consumidores europeus afirmam que “o empenho das empresas para com a sua responsabilidade social é importante aquando da decisão de adquirir um produto ou um serviço” (citado por Mendes, 2004: 47) e que “44% destes consumidores estão dispostos a pagar mais por um produto que seja social e ambientalmente responsável”.

2.1.2 A RSE: do Lucro às Boas Práticas

O mundo de hoje é uma sociedade composta de organizações. Estas podem ser definidas em termos conceptuais como “um conjunto de duas ou mais pessoas que conjugam esforços de modo estruturado, com a finalidade de alcançarem um objectivo comum, o qual não seria possível atingir individualmente” (Rodrigues, et al. 2009: 101) As organizações desenvolvem actividades voltadas para a produção de bens ou para a prestação de serviços, planeando-as, “coordenando-as, dirigindo-as e controlando-as” (Chiavenato, 1976: 43) apresentando uma dimensão administrativa comum. Segundo o mesmo autor existem três aspectos principais que caracterizam as organizações:

“a) **os objectivos**: as organizações não vivem para si próprias, mas são meios, são órgãos sociais que visam à realização de uma tarefa social. O objectivo da organização está fora dela, e é sempre uma contribuição específica para o indivíduo e a sociedade. Não há um processo científico para estabelecer os objectivos de uma organização. Os objectivos são julgamentos de valor, são escalas de prioridades no atendimento de necessidades da comunidade por parte da organização;

b) **a administração**: todas as organizações exigem uma estrutura determinada, de um lado, a tarefa e as suas demandas e, por outro, princípios de administração, genéricos e adequados à lógica da situação;

c) **desempenho individual**: são os indivíduos que fazem, decidem e planeiam, enquanto as organizações são ficções legais pois, por si, nada fazem, nada decidem, nada planeiam; As organizações só actuam à medida que os seus administradores agem” (Chiavenato, 1976: 236).

Tendo presente os três aspectos referidos, a administração enquanto delineadora das estratégias, “surge como um processo contínuo e interactivo, que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente” (Chiavenato, 1976: 237). Nesta perspectiva podemos relacionar a RSE aos modelos de administração mais contemporâneos, onde a cultura organizacional

“repousa sobre um sistema de valores (...), uma forma aceitável e estável de interacções e de relacionamentos sociais típicos de cada organização. A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas. Algumas organizações conseguem renovar (...) a sua cultura mantendo a sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com a sua cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados” (Chiavenato, 1976: 609).

Além da cultura organizacional também se torna importante colocar alguma ênfase no clima organizacional, constituindo “o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica em cada organização (...), estando intimamente ligado à moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes (...)”, dependendo naturalmente de “como os participantes se sentem relativamente à sua organização” (Idem, 610).

No fundo o clima organizacional, assume características que distinguem as organizações umas das outras e conduzem à existência de factores estruturais como sejam a criação de políticas na área da RSE, associando assim objectivos sociais ao plano dos negócios, na perspectiva de que é uma das funções da gestão das organizações. A ideia de boas práticas deriva do inglês *best practices* e é entendida como “técnica, processo, método, incentivo ou recompensa” que se acredita ser mais eficaz para atingir um determinado resultado do que qualquer outro método, numa determinada circunstância, “gerando benefícios evidentes em relação à situação inicial, independentemente da dimensão, do volume de recursos envolvidos, do tempo ou custo de implementação” (Instituto Nacional de Administração, 2007: 13).

É então um conceito dinâmico, e a demonstrá-lo está a profunda evolução que as práticas testemunham no que concerne às mudanças que “reflectem e perspectivam” melhorias de forma cada vez mais equilibradas e, ao esforço do “impulso decisivo para ir mais além do que apenas devido” traduzindo-se na “dinâmica mobilizadora de

capacidade e a sua utilização plena, fazendo muito com poucos meios ou tirando deles o máximo rendimento, vendo para além do óbvio, exigindo para além do suficiente” (Instituto Nacional de Administração, 2007: 13). A densidade desta matriz radica naqueles que assumem ser parte activa de uma instituição que se reconhece nos seus profissionais e que sabe e quer aliar os traços de uma cultura própria à capacidade de a modelar, a cada momento, à evolução da sociedade e das organizações, sobrelevando a cultura e/ou o clima organizacional que se vive em cada organização.

Os economistas usam a palavra lucro para designar “os ganhos que resultam do facto de se correr riscos e de haver espírito empreendedor” (Samuelson, 1998: 28). Numa sociedade capitalista, os lucros – e as perdas – ocupam o lugar principal, “para aqueles que organizam os esforços de produção fazendo-o de molde a maximizarem os seus rendimentos” (Ibidem). No entanto, a concepção do conceito de lucro vai sendo dissecada ao longo da história das organizações e essas mudanças geraram interrogações relativamente quanto ao “objectivo da maximização dos lucros” – “capital não consumido; retorno do risco; ou retorno pela capacidade organizacional, o empreendimento e a energia empresarial” – e ao “papel das empresas nas novas sociedades que se iam erguendo” resultantes de uma era industrializada (Ibidem).

Nesta sequência surge um crescente interesse empresarial em desenvolver actividades sociais que devido ao reconhecimento importante para os negócios – pelo impacto ético que tem, em termos de julgamento social global – conduzem, cada vez mais, as empresas a apresentarem objectivos amplos, indo buscar novas formas de agregação de valor social às suas actividades, preocupando-se com questões como a dignificação do ser humano, o respeito pelo meio ambiente, e a valorização das acções sociais tanto da empresa como dos indivíduos (Instituto Ethos, 2008)⁶. Tudo isto tinha presente que a “dimensão económica representada pelo crescimento económico empresarial não era suficiente para satisfazer as expectativas e necessidades dos diversos agentes sociais”, havia que contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e aceitar que “as companhias estão inseridas em ambientes complexos, onde as suas actividades influenciam ou têm impacto sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade” (Ibidem).

⁶ In <http://www.ethos.org.br>

As transformações socio-económicas dos últimos 20 anos têm vindo a afectar, de uma forma profunda, os comportamentos das empresas até então destinadas à pura e exclusiva maximização do lucro, como rentabilidade do capital investido. Levando assim, a que o sector privado ocupe um lugar de destaque na criação de riqueza nas economias mundiais, vimos que, este poder está imbuído de um maior comprometimento social. Emerson Kapaz, Instituto Ethos⁷, (2008)⁸ refere que:

“ (...) uma visão empreendedora mais preocupada com o entorno social em que a empresa está inserida revela responsabilidade, no entanto, sem se deixar de preocupar com a necessidade de gerar lucro, mas colocando-o não como um fim em si mesmo, mas sim como um meio para atingir um desenvolvimento sustentável e com mais qualidade de vida”.

Conceitos fortes como «liderança» e «inovação» não se revelam nos dias de hoje suficientes, para assegurar uma estrutura empresarial. “A gestão empresarial é inevitavelmente influenciada pelas necessidades e expectativas da sociedade envolvente”, desta forma “ (...) a estratégia empresarial prosseguida deve associar-se à compatibilização entre a melhoria da *performance* económica e da *performance* social” (Ramos, 2003: 98). Assim sendo, aliados à liderança e à inovação, também a «competitividade» e a «responsabilidade social» são conceitos que em conjunto se reforçam, encontrando-se presentes nas culturas organizacionais promovendo novas estratégias empresariais.

Numa perspectiva evolutiva, a ideia de responsabilidade social incorporada numa empresa, está associada ao surgimento de novas condutas, onde as empresas se vêem forçadas a adoptar uma postura mais responsável e mais ética nas suas acções (Baldo, 2003: 18). Contudo, esta autora não deixa de alerta para o facto de que “contribuir para o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são práticas suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável”, isto porque a RSE é muito mais do que isso.

⁷ O Instituto Ethos para Empresas e Responsabilidade Social é uma organização brasileira, sem fins lucrativos. A sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir os seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

⁸ In <http://www.ethos.org.br>

António Guerra (2002: 11) refere-se “à decisão, tomada voluntariamente pelas próprias empresas” isto é, para além das regras inscritas no quadro jurídico-normativo a que as empresas obedecem, “de integrar de forma duradoura preocupações sociais e ecológicas nas suas actividades produtivas e comerciais e nas suas relações com todos os parceiros, assim sociais como civis”, contribuindo desta forma para a “melhoria da sociedade e para a qualidade ambiental”. No âmbito das boas práticas e da ética empresarial, a RSE “abrange aspectos tão diversos como os que vão da gestão dos recursos humanos e da cultura da empresa, até à escolha dos parceiros comerciais e das tecnologias” (Ibidem).

Desta forma, a governação das empresas enquadra-se em modelos contemporâneos, com estratégias de gestão, nas quais “as empresas procuram desenvolver e orientar as práticas de responsabilidade social numa perspectiva de criação de valor para todos” (Santos, 2006: 27). Assim sendo, as empresas vêm demonstrando um sentido de grandeza, de capacidade de investimento, de sustentabilidade, legitimando os seus deveres sociais e de cidadania, por forma a criar laços de relações ou a fortalecer os já existentes, junto das comunidades onde se inserem, mesmo que tal não contribua directamente para o lucro da empresa.

2.1.3 RSE *versus* Filantropia

Pelo facto do papel social das empresas ter sido incorporado nos modelos de gestão das mesmas, ao longo dos últimos anos, têm surgido termos que, de uma forma ou outra, são utilizados com significados diferentes, tornando-se necessário a sua conceptualização relativamente à acção social empresarial.

Para o Instituto Ethos (2008)⁹ a filantropia “foi o passo inicial em direcção à responsabilidade social, não sendo contudo esta, sinónimo daquela, mas representando a sua evolução ao longo do tempo”. Para esta organização a diferença entre um conceito e outro é a seguinte: “enquanto a responsabilidade social faz parte do planeamento

⁹ In <http://www.ethos.org.br>

estratégico, (...) é um instrumento de gestão, a filantropia baseia-se apenas na relação social da organização para com a comunidade”. Podemos, assim concluir, que a filantropia difere de responsabilidade social basicamente por ser uma “acção social” (Ibidem), praticada de “forma isolada ou sistematicamente, ao passo que os compromissos de responsabilidade social compreendem acções pró-activas, integradas e inseridas tanto no planeamento estratégico, quanto na cultura da organização” (Ibidem)

É importante reconhecer que os recursos necessários para o desenvolvimento dos projectos sociais, têm que ser equacionados juntamente com aqueles que são necessários para as despesas operacionais e/ou outros investimentos previstos.

Autores há, que argumentam que a responsabilidade social, também se alicerça numa perspectiva economicista, convictos de que existe “uma maior consciencialização do consumidor e conseqüente procura de produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos ligados à cidadania” (Instituto Ethos, 2008)¹⁰. Estas organizações relevam-se assim “empresas inteligentes, mais modernas, incansáveis na redefinição dos seus valores como forma de adequá-los às necessidades «mercadológicas» vigentes, desenvolvendo um novo comportamento de «como fazer»”, associando todo este processo a um “valor e longevidade nos negócios” fortalecendo vínculos, sejam eles comerciais, sociais, internos ou externos à empresa (Ibidem).

São empresas que desenvolvem as suas acções sociais “à luz de princípios e valores éticos alterando as suas relações internas e externas” (Baldo, 2003: 23). No fundo, a filantropia é apenas uma acção de carácter social externa à empresa que tem como beneficiário principal “a comunidade nas suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não-governamentais, associações comunitárias, etc.) e organizações” (Grace, 2008)¹¹

¹⁰ In <http://www.ethos.org.br>

¹¹ In <http://www.grace.pt>

Já a RSE está

“...ligada á cadeia de negócios da empresa, e abrange preocupações com o público maior (accionistas, colaboradores, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, etc.), cujos problemas e necessidades a empresa deve procurar entender e incorporar nos seus negócios” (Grace, 2008)¹²

No entanto, para Santos (2006: 26) a filantropia é analisada como uma estrutura da RSE, defendendo que nesta perspectiva a RSE surge sob a forma de “contribuições cedidas através de donativos ou da concessão de facilidades, com propósitos sociais ou humanitários.” Ou seja, “resulta de um acto voluntário do desejo de participação na sociedade civil, de uma boa cidadania, e de solidariedade social”.

Aquele autor cita ainda Keith Davis (*in* Santos, 2006: 26) que relaciona a filantropia com uma perspectiva reactiva, ou seja, segundo ele esta prática resulta de “ajustamentos que as organizações introduzem face à presença de expectativas ou de pressões existentes ao nível da sociedade civil”. Em virtude das expectativas que as pessoas têm sobre “a actividade das empresas, as quais ultrapassam o simples funcionamento de bens e serviços e se prendem com a própria resolução dos problemas da sociedade”, as empresas tendem a desenvolver acções deste tipo. É nesta linha que Santos (2006: 27) define a RSE como um conceito associado a práticas filantrópicas “que decorrem como forma de resposta a normas, pressões sociais e expectativas de desempenho predominantes, estando de certo modo subjacente a ideia de reacção social.”

2.1.4 A Visão da União Europeia

Embora anteriormente se tenha referenciado o quadro europeu, não é demais mencionar a importância da União Europeia nestas matérias, pois existe um número significativo de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social, como reacção a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica (Livro Verde, 2001: 8)

¹² *In* <http://www.grace.pt>

“Foi com o relatório de Brundtland, assinado em 1987, documento fundamental enquanto princípio orientador das futuras estratégias de crescimento económico e desenvolvimento humano, que o tema do Desenvolvimento Sustentável entrou na agenda das grandes organizações mundiais e respectivos governos acompanhado de um conjunto de «buzzwords» que passou a fazer parte do léxico da política e dos negócios internacionais, como Ética Empresarial, Cidadania Empresarial, Responsabilidade Social e Sustentabilidade” (Ramalho, 2007: 32).

Mais tarde, em 1993, o Presidente Jacques Delors formula o apelo às empresas no sentido de “estas participem na luta contra a exclusão social o que resultou numa forte mobilização e na constituição de redes europeias de empresas” (Livro Verde, 2001: 12).

Em Março de 2000 o Conselho Europeu de Lisboa refere-se ao sentido de responsabilidade social no meio empresarial, apelando, à organização do trabalho, à igualdade de oportunidades, à inclusão social e desenvolvimento, tal como à necessidade de reforçar e divulgar as melhores práticas, e promover a aprendizagem ao longo da vida; tudo isto com o objectivo de impulsionar novas políticas comunitárias num momento em que, a conjectura económica europeia, se revelava comprometedora face ao desemprego que já se anunciava como calamidade social.

É neste contexto que a União Europeia se interessa pela questão da RSE, defendendo que essa responsabilidade social pode constituir um contributo positivo para atingir o objectivo estratégico definido em Lisboa “ (...) tornar-se numa economia baseada no conhecimento, mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social.” (Livro Verde, 2001: 13). Posto isto, é a 18 de Julho de 2001 que se lança o “Livro Verde da Comissão Europeia”, intitulado “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”, documento este, que além de representar um importante contributo para as reflexões acerca da gestão ética e da RSE, visa

“...lançar um amplo debate quanto às formas de promoção pela União Europeia da responsabilidade social das empresas tanto a nível europeu como internacional e, mais especificamente, quanto às possibilidades de explorar ao máximo as expectativas existentes, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras, aumentar a transparência, bem como a fiabilidade da avaliação e da validação. Preconiza ainda uma abordagem baseada em parcerias mais estreitas, de modo a que todas as partes interessadas desempenhem um papel activo” (Rego, 2003: 16).

Ou seja, através deste Livro Verde a Comissão Europeia pretende “legitimar politicamente as acções que diversas empresas europeias vêm adoptando nesta matéria” fazendo confluir “os contributos que diversas entidades, associações e empresas – em várias latitudes do planeta – têm fornecido para transformar as empresas em agentes actores na promoção do bem-estar social e do desenvolvimento sustentável” (Rego, 2003: 17).

Os sucessivos progressos em matéria de RSE “reflectem as expectativas crescentes dos cidadãos europeus e das partes interessadas face ao papel em evolução das empresas na nova sociedade em mutação hodierna (...)” (Livro Verde, 2001:13). Os factores apontados como causa dessa evolução são vários, nomeadamente:

“Novas preocupações e expectativas das cidadãos, consumidores, autoridades publicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala; critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento (...) preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas actividades económicas e a transparência gerada nas actividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação.” (Idem).

Assim sendo, e na sequência do que foi referido anteriormente, é necessário abordar detalhadamente as duas grandes dimensões de RSE: *Externa* e *Interna*, explicitadas neste Livro Verde.

A **Dimensão Externa**, tal como o próprio nome indica, prende-se com os vínculos que a empresa estabelece com a comunidade local, os parceiros comerciais, os fornecedores, os clientes, as autoridades públicas e as ONG’s.

– *Comunidades* locais (Preocupação com o ruído, a luz, a poluição das águas, as emissões aéreas, a contaminação do solo, os problemas ambientais inerentes ao transporte e à eliminação de resíduos; oferta à comunidade de espaços adicionais de formação; apoio de acções de promoção ambiental; recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social; disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores; patrocínio de eventos culturais e desportivos; donativos para acções de caridade; respeito pelas tradições locais; investimento, pelas instituições financeiras, em

áreas economicamente desfavorecidas; empréstimos, pelas instituições financeiras, a projectos de construção de habitações de baixo custo).

– *Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores* (Parcerias para a prática de preços e termos equitativos e para a entrega fiável e de qualidade; acompanhamento, pelas grandes empresas, a sociedades de menores dimensões na apresentação de comunicações e relatórios sobre as suas actividades de responsabilidade social; investimento, pelas grandes empresas, em capitais de risco que permitam o desenvolvimento de novas empresas inovadoras; fornecimento – de modo ético, eficiente, ecológico, seguro e fiável – de produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam; facultar produtos passíveis de utilização por consumidores portadores de deficiência).

– *Direitos Humanos* (Adopção de códigos de conduta abrangendo a observância de valores fundamentais; selecção de parceiros e de fornecedores que cumpram normas de respeito pelos direitos humanos (ex. nos planos de remunerações, no número de horas de trabalho, das condições sociais, do trabalho infantil, das condições de salubridade); resistência activa e passiva à corrupção; observância de critérios de direitos humanos mesmo em países de acolhimento onde tais princípios não imperam; acções de combate à pobreza infantil)

– *Preocupações ambientais globais*: Adesão a normas e convenções de alcance transfronteiriço; orientação para o bom desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção; respeito por critérios ambientais mesmo em países onde não estão consagrados.

A **Dimensão Interna** tem a ver com a conduta da empresa e implica a gestão dos recursos humanos, a saúde e a segurança no trabalho, a adaptação à mudança e ainda abarca aspectos relativos à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

No Livro Verde vêm descritos vários aspectos referentes à dimensão interna que Américo Rego (2003: 21) esquematiza da seguinte forma:

– *Saúde e segurança no trabalho* (Adopção de critérios de saúde e segurança na escolha de fornecedores e contratantes; produtos mais seguros, ergonómicos e «amigos» da saúde; Inclusão de critérios de saúde e segurança nos programas de certificação).

– *Adaptação à mudança (processos de reestruturação)* (Consideração dos interesses de todas as partes interessadas nos processos de reestruturação / despedimento / fusões e aquisições; participação de todos os elementos afectados através de uma informação e de uma consulta abertas; adopção de medidas preventivas e de estratégias alternativas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos; conjugação de esforços das autoridades públicas, das empresas e dos representantes dos trabalhadores; adopção pelas empresas, de medidas destinadas a garantir a capacidade de inserção profissional dos colaboradores; envolvimento das empresas em parcerias locais de emprego e/ou de inclusão social; apoio das empresas a micro-projectos (ex. micro-empresas)

– *Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais* (Redução na exploração de recursos; redução das emissões poluentes; redução na produção de resíduos; redução das despesas energéticas; instauração pelas empresas, de sistemas de ecogestão e auditoria que promovam a melhoria continua do desempenho em termos ecológicos

– *Gestão dos recursos humanos* (Aprendizagem ao longo da vida, responsabilização dos trabalhadores, melhor informação no seio da empresa, maior diversidade de recursos humanos, igualdade remuneratória, em termos de carreira, para homens e mulheres, regimes de participação nos lucros e no capital da empresa, maiores preocupações relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho, práticas de recrutamento não discriminatórias, e **melhor equilíbrio entre a vida profissional, familiar e tempos livres.**). Sendo acerca deste último que incidirá esta investigação.

2.2 A Procura de Equilíbrio entre a Vida Profissional e a Vida Familiar

O artigo 33º da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia determina que a fim de poderem conciliar “a vida familiar e a vida profissional, todas as pessoas têm direito a protecção contra o despedimento por motivos ligados à maternidade, bem como a uma licença por maternidade paga e a uma licença parental pelo nascimento ou adopção de um filho”. Também a Constituição da República Portuguesa estipula no artigo 59º que “todos os trabalhadores têm direito à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da actividade profissional com a vida”.

Mormente a existência de medidas que legalmente induzem a determinados comportamentos, as dificuldades de articulação entre estas esferas de vida explicam-se muitas vezes por um desfasamento entre a organização da nossa sociedade e as novas dinâmicas com que os indivíduos e as famílias são confrontados, no contexto da modernidade avançada e da globalização, desfasamento que particularmente se sente nos grandes centros urbanos (Guerreiro, 2005)¹³.

No âmbito de um Projecto EQUAL¹⁴ “Conciliar é preciso”, levou a cabo uma recomendação, conhecida por “Recomendação de Oeiras”, assinada em 2004, em Oeiras, que veio chamar a atenção para a promoção da necessidade de um ajustamento entre a actividade profissional com a vida familiar que no entender dos presentes passaria pela actuação em determinadas áreas prioritárias tais como a “legislação geral em matéria de conciliação, na organização do tempo de trabalho, no desenvolvimento de apoios às famílias (...) currículos escolares e nos meios de comunicação social” (CIG, 2009: 121)

Nos últimos anos têm surgido, no contexto português “iniciativas no âmbito da conciliação trabalho-família e da igualdade entre mulheres e homens” (Guerreiro et al 2006b: 5) que de uma forma ou outra pretendem atenuar os efeitos desse antagonismo.

¹³ In <http://www.graal.org.pt/Docs/conciliacao/mudaravida/pag11a12.pdf>

¹⁴ Equal – iniciativa comunitária, criada em 2000 e sustentada pelo Fundo Social Europeu com o objectivo de desenvolver acções/projectos de apoio à Estratégia Europeia de Emprego (e, em Portugal ao Plano Nacional de Emprego) (In http://www.equal.pt/non_accessible/sobre_a_equal/O_que_equal.asp).

No entanto,

“...as situações de desigualdade e discriminação, tanto no plano da esfera pública como no da esfera privada, continuam a evidenciar-se, justificando-se, por isso, a promoção de políticas e práticas mais efectivas, conducentes a um novo contrato social de género.” (Ibidem).

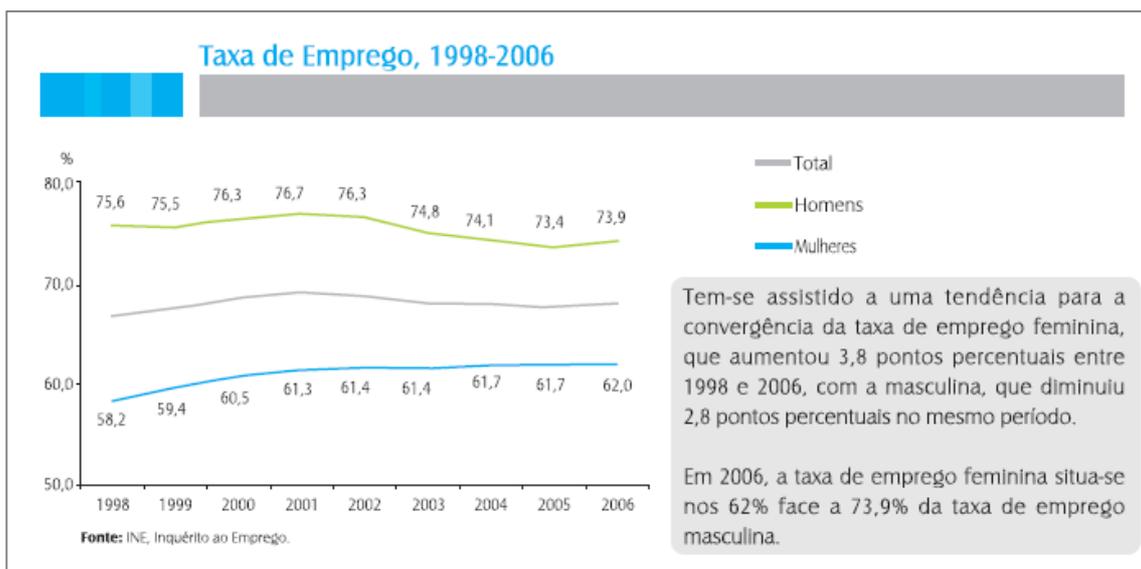


Ilustração 1: Taxa de Emprego, 1998-2006
Fonte: INE (2006)

É frequente nos dias que correm falar-se na difícil conciliação entre trabalho e família, pois a maioria das mulheres trabalha a tempo inteiro, continuando o modelo social dominante a imputar às mulheres a principal responsabilidade pelos cuidados e pelo trabalho não pago prestado no âmbito da família e, aos homens a principal responsabilidade pelo trabalho profissional (Torres, et al 2005: 112).

Com vista a contribuir para a promoção desta conciliação surge a Portaria nº 426/2006, de 2 de Maio que veio criar o programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais que, tem por finalidade apoiar o desenvolvimento e consolidar a rede de equipamentos sociais. Também o Ministério da Educação, no Despacho nº 12 591/2006, de 16 de Junho determina que os estabelecimentos de ensino do pré-escolar e do 1º ciclo se devem manter obrigatoriamente abertos, pelo menos até às 17:30m e, no mínimo, por

oito horas diárias. Esta situação permitiu criar os ATL, nos estabelecimentos de ensino da rede pública. A Lei nº 99/2003, de 27 de Agosto (Código do Trabalho), regulamentada pela Lei nº 35/2004, de 29 de Julho constitui, em termos gerais, o quadro legal da protecção da maternidade e paternidade. Com vista a facilitar a conciliação pelos pais, estes viram a possibilidade de ver aumentada a licença parental para 150 ou 180 dias, desde que cada um dos progenitores goze em exclusivo um período de 30 dias consecutivos ou dois períodos de 15 dias consecutivos, após o gozo da licença obrigatória pela mãe de seis semanas de licença a seguir ao parto; ou ainda o gozo de 10 dias úteis obrigatórios exclusivamente para o pai e o direito a 10 dias úteis de licença facultativa desde que gozados em simultâneo com o gozo de licença parental inicial por parte da mãe. Todas estas decisões podem ser vistas como medidas que visam permitir uma maior intervenção dos homens na vida familiar (CIG, 2009: 124)

Em 2008, segundo dados da Segurança Social o número de beneficiários da licença de paternidade (5 dias) apenas foi de 45 976. Pretendia-se que este direito se tornasse num incentivo a uma maior participação dos homens, na esfera familiar e de cuidados aos filhos.

2003	2004	2005	2006	2007	2008
40 572	40 813	42 984	42 894	45 689	45 976

Quadro1: Beneficiários da Licença por Paternidade

Fonte: Estatísticas da Segurança Social

No entanto, maior aceitação tem tido a licença parental que no caso dos pais, é remunerada durante os primeiros 15 dias se for gozada na sequência da licença de maternidade ou paternidade.

2003	2004	2005	2006	2007	2008
27 406	31 151	32 945	34 346	37 637	38 519

Quadro 2: Evolução do N.º de Beneficiários de Licença Parental Remunerada

Fonte: Estatísticas da Segurança Social

Quanto à partilha da licença de maternidade/paternidade, nota-se alguma evolução positiva desta possibilidade, embora não seja significativo o número de pais que dela usufruem. O aumento mesmo que pouco significativo do número de pais dispostos a assumir os cuidados com os seus filhos, logo nos primeiros tempos de vida, traduz o aceitar de alguma mudança nos papéis masculinos que poderá contribuir para a conciliação da vida profissional com a vida privada do casal.

2003	2004	2005	2006	2007	2008
-	391	413	438	551	605

Quadro 3: Partilha da Licença de Maternidade/Paternidade

Fonte: Estatísticas da Segurança Social

A própria União Europeia considera que medidas de apoio à conciliação “permitirão a homens e mulheres dispor de um mais amplo leque de escolhas para equilibrar as responsabilidades profissionais e privadas” tal como “contribuirão para a concretizar os seus principais objectivos, em matéria de crescimento e emprego, inclusão social dos grupos vulneráveis e igualdade entre mulheres e homens” (CIG, 2009: 122).

Estados-Membros	Sem filhos	Com um ou dois filhos	Com três ou mais filhos	Total
Alemanha	80	82	38	72
Áustria	83	73	57	79
Bélgica	75	70	49	71
Chipre	75	72	52	72
Dinamarca	77	81	57	78
Eslováquia	81	62	27	72
Eslovénia	83	86	(82)	84
Espanha	62	52	41	56
Estónia	84	64	(39)	75
Finlândia	78	75	56	75
França	77	69	40	72
Grécia	57	54	40	55
Holanda	82	71	59	76
Hungria	78	54	13	66
Irlanda	:	:	:	66
Itália	60	50	35	55
Letónia	78	67	(51)	73
Lituânia	80	80	(59)	79
Luxemburgo	75	62	(35)	67
Malta	37	28	:	31
Polónia	70	61	45	65
Portugal	77	77	60	77
Reino Unido	83	65	38	73
República Checa	86	56	22	71
Suécia	:	:	:	78

Quadro 4: Taxa de Emprego das Mulheres entre 20-49 anos, segundo o nº de filhos de menores de 12 anos (%)

Ao analisar a tabela relativa à taxa de emprego das mulheres (entre os 20 e 49 anos), com filhos com menos de 12 anos, numa Europa a 25, podemos concluir que as mulheres portuguesas na faixa etária considerada, sem filhos, têm uma taxa de ocupação (77%), superior à taxa média dos 23 países considerados (74,7%); interpretação idêntica surge quando consideramos a variável com um ou dois filhos, em que a taxa média do emprego feminino nos 23 países se situa nos (64%) sendo em Portugal de 77%. Por fim considerando a coluna «com três ou mais filhos» e a fiabilidade incerta de alguns dos dados, a taxa média cifra-se nos 42% estando o emprego feminino português muito acima desta média (60%).

Conclui-se assim, que Portugal se encontra entre os países onde as taxas de emprego das mulheres com idade entre os 20 e os 49 anos apresentam valores mais altos.

Estados-Membros	Sem filhos	Com um filho	Com dois filhos	Com três ou mais filhos	Total Mulheres	Total Homens
Alemanha	27	54	66	67	37	5
Áustria	20	43	50	39	30	2
Bélgica	29	37	43	46	34	5
Chipre	12	11	11	(22)	12	2
Dinamarca	:	:	:	:	18	7
Eslováquia	2	(2)	(4)	:	3	1
Eslovénia	3	(2)	:	:	3	(2)
Espanha	14	19	20	18	16	1
Estónia	5	6	(7)	:	6	4
Finlândia	13	10	10	(17)	12	5
França	16	21	32	45	22	3
Grécia	9	11	16	:	10	3
Holanda	40	73	84	86	56	7
Hungria	3	5	11	(31)	4	1
Irlanda	:	:	:	:	27	5
Itália	20	28	35	42	25	4
Letónia	7	9	(17)	:	8	4
Lituânia	13	16	(16)	:	14	5
Luxemburgo	21	38	50	(65)	31	(1)
Malta	(23)	(32)	:	:	27	:
Polónia	12	15	20	22	14	3
Portugal	10	9	10	:	10	2
Reino Unido	22	53	66	69	37	4
República Checa	3	6	10	10	4	1
Suécia	:	:	:	:	18	6

Quadro 5: Proporção do Emprego a Tempo Parcial das Mulheres entre 20-49 anos, segundo o nº de filhos menores de 12 anos (%)
Fonte: Eurostat (2005)

Podemos concluir que é escasso o número de mulheres que recorrem ao emprego a tempo parcial, independentemente da existência e do número de filhos; situação oposta ocorre na maioria dos países da Europa, pois verifica-se um aumento sensível desta modalidade de trabalho quando existem filhos.

Os motivos invocados por mulheres e homens portugueses para não trabalharem, segundo o painel Europeu de Agregados Domésticos Privados (CIG, 2007: 108) são:

Motivos para não trabalhar	Homens	Mulheres
Estuda ou recebe formação	22,1	16,7
Reformado	62,4	43,3
Trabalhos domésticos, cuidar das crianças ou de outras pessoas	-	33,3
Outros inactivos	15,5	6,7
TOTAL	100,0	100,0

Quadro 6: Motivos Invocados pelos Portuguesas para Não Trabalharem (%)
Fonte: INE (2005)

Da análise do Quadro 6, conclui-se que os «trabalhos domésticos, cuidar das crianças ou de outras pessoas» é referido por 33% das mulheres como motivo para não ter uma actividade profissional, não sendo este motivo invocado por algum dos homens. Igualmente quando se analisam as razões para trabalhar menos de 30 horas (Quadro 7), a situação é semelhante (CIG, 2007: 108):

Motivos para trabalhar menos de 30 horas	Homens	Mulheres
Trabalhos domésticos, cuidar das crianças ou de outras pessoas	-	28,6
Doença ou deficiência pessoal	35,5	20,2
Outra razão	64,5	51,3
TOTAL	100,0	100,0

Quadro 7: Razões para Trabalharem menos de 30 horas (%)
Fonte: INE (2005)

Os «trabalhos domésticos, cuidar das crianças ou de outras pessoas» é o motivo invocado por 28,6% das mulheres para justificar o trabalho a tempo parcial, não obtendo este item qualquer resposta por parte dos homens.

Na perspectiva de Maria das Dores Guerreiro (2005)¹⁵

“ (...) os desafios da sociedade da modernidade no final do século XX, início do século XXI, as alterações no mundo do trabalho impõem ajustamentos, mas não deverão prescindir da existência de normas que protejam o indivíduo e previnam que este se esgote no mundo profissional, tal como acontecia nos primórdios da sociedade industrial.”

È neste sentido que a autora defende que a flexibilidade deve ser pensada e olhada não só do ponto de vista dos interesses económicos das empresas e da competitividade, “tal como acontece em algumas sociedades desreguladas, como as asiáticas”, mas também tendo em vista o bem-estar dos colaboradores (Guerreiro, 2005)¹⁶. A mesma autora aponta, então, duas razões, (i) por um lado, devido ao facto dos recursos humanos não serem “descartáveis”; (ii) por outro, porque as empresas que se preocupam com os seus trabalhadores ganham na medida em que se verifica, por parte dos mesmos, maiores níveis de empenho e motivação. Nos dias de hoje verifica-se com frequência, uma atitude mais tecnocrata por parte dos indivíduos face à sua vida profissional, atribuindo maior relevância às qualificações e às competências, relacionando “o desempenho de uma vida de actividade remunerada” como um “requisito de cidadania” (Ibidem).

Isto acontece, porque no passado, muitas vezes o nome da família assegurava aos indivíduos uma posição social, um estatuto atribuído; actualmente o seu mérito é reconhecido em função daquilo que cada pessoa mostra ser capaz de fazer, sendo recorrente o termo “meritocracia – é através do mérito na actividade profissional que os indivíduos acedem a recursos e obtêm condições de vida” (Guerreiro, 2005)¹⁷.

È sobretudo às novas gerações que estas questões se colocam de uma forma evidente, principalmente para os indivíduos com mais qualificações que procuram uma integração no mercado de trabalho e que se confrontam, em simultâneo, com um sistema de emprego instável e uma crescente necessidade de construir carreira. Deste modo, as exigências ao nível do desempenho e da dedicação profissional levam a uma situação de desequilíbrio entre as diferentes esferas da sua vida, “ (...) não lhes sobrando tempo para

¹⁵ In <http://www.graal.org.pt/Docs/conciliacao/mudaravida/pag11a12.pdf>

¹⁶ Ibidem

¹⁷ In <http://www.graal.org.pt/Docs/conciliacao/mudaravida/pag11a12.pdf>;

a vida pessoal e familiar e retardando, por isso, a idade de constituir família, de ter filhos e/ou reduzir o número de filhos relativamente ao que inicialmente idealizam” (Guerreiro, 2005)¹⁸.

Considerando que vivemos numa sociedade da informação e da comunicação onde as tecnologias são o *modus operandi* por excelência, as empresas devem colocar ao dispor dos seus colaboradores ferramentas necessárias para a sua evolução profissional e pessoal, recorrendo a novas formas quer de organização do trabalho quer de formação e aperfeiçoamento, melhorando simultaneamente o desempenho e a satisfação do trabalhador e contribuindo para um incremento da rendibilidade (Livro Verde, 2001: 20). Esta atitude não só maximiza o desempenho de cada trabalhador, assegurando a sua motivação e as competências necessárias para uma prestação óptima como, ao mesmo tempo, permite à empresa atingir bons resultados de negócio e conseqüentemente um crescimento sustentável a longo prazo (Ibidem).

A reflexão tem conduzido à definição de duas dimensões do dilema: vida profissional e esferas da vida familiar e privada. Duas razões se colocam, (i) por um lado o trabalho abrange não só o trabalho profissional como outras actividades não remuneradas que beneficiam a sociedade e as próprias famílias, tais como as tarefas domésticas ou o cuidar de membros da família; (ii) por outro lado a família não é a única outra vertente da vida e das responsabilidades dos indivíduos sendo de considerar que, “ (...) somos igualmente responsáveis por outros e por nós mesmos, e que existem actividades de carácter cívico, formativo, recreativo, espiritual, etc.” (Centro de Formação em Consultoria em Conciliação Trabalho e Família, 2009)¹⁹.

Assim, o que se pretende conciliar é a relação entre actividade profissional e outras actividades, incluindo-se aqui as tarefas domésticas, o cuidar de crianças e dependentes, o lazer, o trabalho voluntário, as actividades sociais e outras actividades fisiológicas como o comer, dormir, tomar banho, vestir-se, etc. No entanto, nem sempre se torna fácil separar a vida profissional de outras dimensões da vida privada.

¹⁸ Ibidem

¹⁹ In <http://www.graal.org.pt/Docs/conciliacao/mudaravida/pag18a10.pdf>

“Faz tudo parte da nossa identidade. Se há contextos em que a separação é mais clara – quando há uma distinção do tempo, do espaço físico, das relações sociais ou do comportamento associado a cada papel – há outros contextos em que fronteiras são mais diluídas, como é o caso de quem trabalha em casa, com membros da família, ou quem está sempre acessível para o trabalho (através das novas tecnologias de comunicação)” (Centro de Formação em Consultoria em Conciliação Trabalho e Família, 2009)²⁰

Nesta perspectiva torna-se importante que os locais de trabalho tenham consciência da importância da vida familiar no quotidiano de cada trabalhador, para que possam criar mecanismos de conciliação entre vida familiar e vida profissional.

O Livro Verde (2001: 10) descreve alguns aspectos a ter em consideração pelas empresas na Gestão dos Recursos Humanos, reforçando a necessidade de existir um “melhor equilíbrio entre as vidas profissional, familiar e tempos livres”. Opinião partilhada por Maria das Dores Guerreiro, et al (2006a: 10) quando propõe determinados princípios gerais para as empresas numa óptica de gestão social, para que estas criem mecanismos, que propiciem formas de conciliação da vida profissional e da vida familiar dos seus colaboradores.

Assim sendo, são enunciados pela autora cinco princípios gerais para essa conciliação, a saber:

(i) Criação de serviços de acolhimento de crianças, sustentada no facto de que a concentração e “a produtividade aumentam quando os trabalhadores estão descontraídos e tranquilos, por deixarem os filhos em locais seguros e com qualidade durante o período de trabalho”. Algumas empresas já têm em conta essas necessidades e preocupações dos seus colaboradores accionando “medidas que visam a prestação de serviços de acolhimento de crianças, contribuindo exemplarmente para a conciliação entre vida profissional e vida familiar”. Estas medidas, concretizam-se na “criação de equipamentos e serviços próprios, algumas dividindo as despesas de infra-estruturas com empresas do mesmo sector ou de sectores diferentes, mas fisicamente próximas” Maria das Dores Guerreiro, et al (2006a: 10).

²⁰ Ibidem

Outras

“optam por actividades pontuais, organizando programas de férias para crianças, programas pós-escola, serviço de transporte, actividades desportivas, festas, entre outras iniciativas que procuram atenuar alguns problemas que se colocam aos pais trabalhadores com filhos” Maria das Dores Guerreiro, et al (2006a: 10)

(ii) Criação de serviços de prestação de cuidados a idosos. Esta medida reflecte o “aumento de idosos dependentes a cargo de trabalhadores e a necessidade de lhes prestar cuidados especiais e, pode colocar algumas dificuldades na conciliação entre vida profissional e apoio à família”. A criação de serviços especializados na prestação de cuidados, e a “possibilidade de os trabalhadores, homens ou mulheres, beneficiarem de regimes de trabalho facilitadores da prestação de apoio aos seus familiares idosos” (Maria das Dores Guerreiro, et al (2006a: 10)) é oportuno. A autora sugere ainda, que seria favorável a criação de redes de serviços no domicílio, por parte das empresas, bem como, o estabelecimento de acordos preferenciais com serviços próximos dirigidos às necessidades dos idosos, com o intuito de oferecer mais este tipo de apoio aos seus colaboradores.

(iii) Licenças para pais e mães trabalhadores/as, visando implementar políticas de conciliação entre a actividade profissional e a vida familiar, de forma a garantir aos trabalhadores o apoio à família.

Para Maria das Dores Guerreiro, et al (2006b: 14)

“...importa frisar que uma distribuição equilibrada, entre mulheres e homens, de licenças de apoio à família, permite mais facilmente às mulheres assumirem responsabilidades no plano profissional e progredirem na respectiva carreira. Pode atenuar também a cultura da disponibilidade total por parte dos homens, que se verifica nalguns locais de trabalho, quase os impedindo muitas das vezes do direito à vida privada”.

Adiantando ainda que, esta proposta, acaba por “não marginalizar o papel do pai na educação dos filhos nem coarctar às crianças o direito de receberem cuidados e de estabelecerem vínculos com o pai”. Assim sendo, e com o intuito de aplicar medidas que contribuam para a conciliação e o equilíbrio da vida profissional e da vida familiar, existem empresas que ultrapassam o estabelecido por lei, “implementando por iniciativa

própria ou através de acordos colectivos de trabalho, licenças para apoio à família com duração superior às previstas na legislação” (Ibidem).

Para além desse prolongamento das licenças, também existem outras práticas, como sejam: manter o salário dos trabalhadores sem quaisquer reduções; manter o direito a promoções e ao mesmo posto de trabalho; permitir o direito à redução de horário para aleitação e prestação de outros cuidados à criança, nos primeiros tempos após o nascimento ou permitir a utilização de horários em regime flexível para apoio à criança.

(iv) Incentivo à maior participação do pai na vida familiar, uma vez que em Portugal, à semelhança dos outros países, “os homens trabalhadores ocupam funções a tempo inteiro e ainda fazem pouca utilização das licenças de apoio à família” (Guerreiro, et al (2006b: 20).

Embora a tendência para os homens estarem menos presentes na educação dos filhos se esteja a transformar, cabe muitas vezes às empresas a promoção da conciliação trabalho-família, através da adopção de políticas, incluindo o reconhecimento do papel da figura paterna na socialização e crescimento dos filhos, recomendando o usufruto das licenças específicas existentes para os pais que trabalham, não colocando em risco o posto de trabalho. A mesma autora destaca ainda que “entre as boas práticas no incentivo à participação do pai na vida familiar, contam-se as adoptadas por alguns países que criaram escolas específicas de aprendizagem de cuidados com crianças, dirigidas a homens.” (Idem, 21) Estas iniciativas devem ter antecipadamente acções de sensibilização, de forma a anular preconceitos e a mudar atitudes e práticas que possam vir a verificar-se.

(v) Por fim, o último princípio apresentado relaciona-se com a flexibilização da organização do trabalho, que consiste sobretudo na adequação que a empresa faz das formas de trabalho às necessidades dos seus colaboradores. Elevando-se assim “o grau de satisfação dos trabalhadores e a optimização dos recursos humanos das empresas” (Guerreiro et al, 2006b: 21) contribuindo, desta forma, para a melhoria da qualidade do trabalho realizado e, conseqüentemente da imagem da empresa. Para flexibilizar o trabalho, a empresa deve ter em conta as seguintes medidas (Idem: 24):

- 1) Redução das horas de trabalho de forma a equilibrar a vida profissional com a vida familiar;
- 2) Negociação do tempo de trabalho, e introdução de bancos de horas, de forma a responsabilizar os trabalhadores pelo cumprimento dos objectivos, mais do que pelo horário de trabalho;
- 3) Compactação das horas de trabalho semanal, de forma a aumentar os dias livres;
- 4) Adopção de modalidades de teletrabalho, sobretudo para os colaboradores que residam longe da empresa, com o intuito de evitar deslocações diárias e o cansaço relativo ao grande número de horas que acarretam²¹.

A União Europeia através da Comissão estabeleceu, na sua Estratégia Política Anual de 2008, o objectivo de propor novas iniciativas para melhorar a conciliação entre a vida profissional e familiar, com medidas que contemplem propostas legislativas que visem o reforço do direito dos trabalhadores a licenças relacionadas com a família e que garantam tratamento igual entre os trabalhadores independentes e respectivos cônjuges.

A sensibilidade da UE para esta matéria leva a que recomende que a análise dos resultados de uma empresa deverá ser realizada, a partir de dois elementos de idêntica pertinência: por um lado as margens de lucro, por outro, a qualidade de vida que a empresa proporciona aos seus trabalhadores, dentro e fora do local de trabalho. (Guerreiro et al., 2006b: 7)

2.3 A Igualdade de Género

O conceito de género remete “para as diferenças sociais (por oposição às biológicas) entre homens e mulheres”, e que “tradicionalmente são inculcadas pela socialização” sendo “mutáveis ao longo do tempo apresentando grandes variações entre e intra-culturas” (CIG, 2009: 204). Segundo Anália Torres (2005: 23) “a problemática do

²¹ “Esta modalidade, embora careça de uma boa gestão para evitar os efeitos do isolamento, para além de evitar o dispêndio de tempo em deslocações, pode também ser um grande contributo indirecto para a diminuição do tráfego automóvel nos grandes centros urbanos” Guerreiro et al, (2006b: 23)

género é uma preocupação política recente” que equacionando a situação do bem-estar das pessoas e os seus interesses de promoção e desenvolvimento, pretende instalar mecanismos de dinamização e apoio, à integração de uma perspectiva de género nas diversas áreas da política, conducentes à igualdade de oportunidades entre homens e mulheres numa concepção de *mainstreaming*. Significando esta igualdade por um lado que “todos os seres humanos são livres de desenvolver as suas capacidades pessoais e de fazer opções, independentemente dos papéis atribuídos a homens e mulheres” (CIG, 2007: 204) e por outro “que os diversos comportamentos, aspirações e necessidades de mulheres e homens são igualmente considerados e valorizados” (Ibidem).

O princípio da Igualdade entre Mulheres e Homens é um princípio fundamental consagrado na Constituição da República Portuguesa de 1976, que com revisões posteriores reforçaram alguns aspectos desse princípio, como foi a revisão de 1997 (Lei Constitucional nº1/97, de 20 de Setembro) ou a última actualização datada de 2005 – Lei Constitucional nº1/2005, de 12 de Agosto e uma das tarefas fundamentais do Estado Português, que deve, não só garantir o direito à igualdade, mas, também, assumir a sua promoção.

No âmbito deste trabalho, merecem especial destaque alguns artigos constantes desta última lei constitucional, como sejam, o art.º 9 alínea h) que se refere à promoção da igualdade entre homens e mulheres, como tarefa fundamental do Estado; o art.º 13 que alude ao princípio da igualdade mencionando que “ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideologias, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual”; o art.º 47 reconhecendo, no ponto 1, a todas as pessoas o direito de “escolher livremente a profissão ou o género de trabalho, salvas as restrições legais impostas pelo interesse colectivo ou inerentes à sua própria capacidade”; o art.º 53 que sustenta a todos os trabalhadores a garantia de segurança no emprego “sendo proibidos os despedimentos sem justa causa ou por motivos políticos ou ideológicos”; no âmbito dos direitos económicos o art.º 58 que legisla sobre o Direito ao Trabalho, tal como o art.º 59, que no ponto 1, alínea a) estabelece que todos os trabalhadores sem distinção tem direito “à retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o

princípio que para trabalho igual, salário igual, de forma a garantir uma existência condigna” ou ainda a alínea b) do mesmo artigo, que preconiza a organização do trabalho como “condição socialmente dignificante” de forma a garantir ao trabalhador a sua “realização pessoal” e “permitir a conciliação da actividade profissional com a vida familiar”; o artº 67 ponto 2, alínea h) reporta-se à incumbência do Estado na promoção “através da concertação das várias políticas sectoriais, a conciliação da actividade profissional com a vida familiar” numa perspectiva de protecção à família; por fim o art.º 68 preceitua matéria relacionada com o exercício da paternidade e maternidade, mencionando no ponto 1 que “os pais e as mães têm direito à protecção da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível acção em relação aos filhos, nomeadamente quanto à sua educação, com garantia de realização profissional e de participação na vida cívica dos pais.” De forma a corrigir situações de desigualdade que persistem na vida social ou de assegurar o exercício, em condições de igualdade, dos direitos previstos na lei, existem em Portugal numerosas associações e organizações que têm por objectivo a promoção da Igualdade de Género.

São de destacar a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), que se encontra integrada na Presidência do Conselho de Ministros sob a tutela do Secretariado de Estado da Presidência do Conselho de Ministros. Criada em 2006 sucede à Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres e, tem por missão “garantir a execução das políticas públicas no âmbito da cidadania e da promoção e defesa da igualdade de género” (CIG, 2007: 139).

Outra entidade que merece destaque é a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE). Criada em 1979, é formada por representantes governamentais e dos parceiros sociais e tem como principais atribuições “promover, no sector privado e público, a igualdade e a não discriminação entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional, a protecção na maternidade e da paternidade, e a conciliação da actividade profissional com a vida familiar, através da emissão de pareceres e recomendações, da realização de estudos e investigações com o objectivo de eliminar a discriminação das mulheres no trabalho e no emprego e da dinamização de acções tendentes a divulgar a legislação sobre as matérias da sua competência” (CIG, 2007: 169). Posto isto, existem também inúmeras associações aliadas a esta causa,

Associação de Mulheres Contra a Violência (AMCV), Associação das Mulheres Empresárias em Portugal (AMEP), Associação das Mulheres que Trabalham em Casa (AMEC), entre outras.

No fundo é necessário promover uma cidadania activa, alicerçada numa cultura de responsabilidade social, onde não têm lugar estereótipos sociais, relativos ao género e a consequente perenidade dos mecanismos de conversão das diferenças em desigualdade. O III Plano Nacional para a Igualdade Cidadania e Género consubstancia a política nacional neste âmbito, cumprindo os compromissos assumidos quer nacionais, quer internacionais, designadamente os nomeados no Roteiro para a Igualdade entre homens e mulheres (2006-2010) da Comissão Europeia (III Plano Nacional para a Igualdade, Cidadania e Género, 2008: 5).

Pelo facto de Portugal participar em várias organizações internacionais, implica que assumamos determinados compromissos que decorrem dessa participação. Assim, ao nível da União Europeia existem acordos e princípios que servem de base à adopção de vários actos legislativos na definição de directivas no âmbito da igualdade de tratamento entre homens e mulheres, como seja o Tratado de Amesterdão (1997) que como documento jurídico que é, surge à data com o propósito de modificar certas disposições até aqui existentes em tratados ou actos relacionados com os mesmos, estabelecendo particularmente na área da liberdade, segurança e justiça o «princípio da não discriminação» e de «igualdade de oportunidades» como uma das directrizes básicas para a política da UE, consagrando:

“a promoção da Igualdade entre as mulheres e os homens como uma das missões da Comunidade (art.º 2), constituindo um objectivo transversal (art.º 3). O art.º 13 atribui à Comissão o direito de tomar iniciativas tendo em vista combater todas as formas de discriminação, entre as quais baseadas no sexo, constituindo o art.º 141 a base legal para as medidas comunitárias a favor da igualdade de tratamentos entre mulheres e homens em matéria de emprego” (CIG, 2007: 54).

Tendo sido adoptada em 2000, na Conferência de Nice, surge a Carta dos Direitos Fundamentais, como síntese dos valores comuns dos Estados-membros, convencionando todos os seus pressupostos em valores universais, como a liberdade, a igualdade (artigo 23º) “deve ser garantida a igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios,

incluindo em matéria de emprego, trabalho e remuneração” – e a solidariedade, à luz da evolução das sociedades, do progresso social e da evolução científica e tecnológica. Representando um compromisso político foi investido de força obrigatória por ratificação em 2007, pelo Tratado de Lisboa.

Em Março de 2006 é aprovado o Pacto Europeu para a Igualdade entre Mulheres e Homens, arrogando o Conselho Europeu de Bruxelas, um “firme compromisso no sentido de implementar políticas destinadas a promover o emprego das mulheres e garantir um maior equilíbrio entre a vida profissional e familiar” (Pacto Europeu para a Igualdade entre Mulheres, 2006)²² como proporcionadoras de “crescimento económico, prosperidade e de competitividade”.

Entre inúmeros regulamentos, directivas, decisões, recomendações, comunicações e resoluções são ainda de destacar a Declaração Universal dos Direitos Humanos, adoptada e proclamada pela Resolução 217 A (III) da Assembleia Geral das Nações Unidas, a 10 de Dezembro de 1948 e a Declaração do Milénio das Nações Unidas, aprovada pela Resolução A/55/L.2 da Assembleia Geral das Nações Unidas, a 18 de Setembro de 2000. Este último documento reconhece e afirma o direito à igualdade na óptica do desenvolvimento do indivíduo em sintonia com as suas necessidades e aspirações, “nenhum indivíduo ou nação deve ser privado da possibilidade de beneficiar do desenvolvimento. A igualdade de direitos e de oportunidades entre homens e mulheres deve ser garantida” (Objectivos do Milénio, 2000)²³.

Desta Declaração emergem Objectivos (8) e Metas (18) que representam compromissos que devem ser cumpridos pelos países signatários até 2015.

No contexto deste trabalho é de evidenciar o 3º Objectivo – Promover a Igualdade de Género e a Capacitação das Mulheres – que tem como meta “eliminar a disparidade de género no ensino primário e secundário, se possível até 2005, e em todos os níveis de ensino, o mais tardar até 2015” (Objectivos do Milénio, 2000)²⁴.

²² In http://www.cite.gov.pt/imgs/instrumcomunit/Pacto_Europeu_Igualdade_Sexos_AnexoII.pdf

²³ In <http://www.objectivo2015.org>

²⁴ Ibidem

Contudo, e apesar da congregação das forças políticas e associativas para colmatar as diferenças entre os géneros, ainda são muitas as assimetrias registadas, sobretudo no que respeita ao equilíbrio da vida profissional com a vida familiar. Segundo Anália Torres et al (2005: 111) no nosso país a quase totalidade do trabalho não pago (tarefas domésticas, cuidados com as crianças, etc.) está a cargo das mulheres, mesmo que se encontrem a trabalhar de uma forma remunerada, e em regra, o mesmo número de horas que os homens. Ou seja, a divisão do trabalho pago (profissional) e do trabalho não pago está distribuído de forma desigual entre homens e mulheres. Senão vejamos, relativamente às mulheres o casamento surge associado a uma diminuição do número de horas que as mulheres despendem profissionalmente, e conseqüentemente, a um aumento de horas na realização de tarefas domésticas. Já nos homens, o facto de existirem filhos com menos de sete anos a cargo, implica, em média, um aumento do ritmo profissional, diminuindo conseqüentemente a participação activa nas actividades domésticas (Idem, 113).

No que respeita à distribuição dessas tarefas domésticas, como sejam, cozinhar, limpeza da casa, tratamento da roupa, etc., entre homens e mulheres, existe uma assimetria acentuada que aponta para uma sobrecarga feminina. Esta assimetria é resultado, sobretudo, da situação conjugal, ou seja, as mulheres casadas são as que mais fazem aquele tipo de tarefas, e os homens casados são os que menos participam nas actividades domésticas (Torres et al, 2005: 113).

Medidas como “a expansão da rede de equipamentos de proximidade como infantários e creches, o aumento da oferta de centros de ocupação de tempos livres de crianças e jovens” (Torres et al, 2005: 113), bem como a “expansão do ensino pré-escolar e da rede de equipamentos (lares, centros de dia) para idosos” (Ibidem), vieram revelar-se recursos cruciais que contribuiriam por um lado, para o aumento das taxas de cobertura e, por outro, como meios auxiliares nos cuidados a prestar às crianças ou a outros familiares (vg. idosos).

A referida dimensão de expansão das redes de equipamentos, revela-se de extrema importância no que respeita não só à conciliação entre a vida familiar e a vida profissional, mas também contribui para uma distribuição igualitária do trabalho ao nível do género, uma vez que é sobre a mulher que recaem muitas vezes os encargos

familiares. “Este é, portanto, um dos domínios em que as políticas sociais e de família têm efeitos sobre a questão do género que, sendo indirectos, nem por isso deixam de ter consequências práticas importantes” (Torres et al, 2005: 113). Por outro lado, os *solos*, invertem a situação anteriormente referida: as mulheres que vivem sozinhas desempenham menos tarefas domésticas do que as mulheres casadas, sendo que os homens que vivem sozinhos, desenvolvem mais tarefas domésticas que os homens casados (Ibidem).

Esta assimetria é perceptível nos gráficos abaixo apresentados, que permitem perceber que as disparidades mais acentuadas estão directamente relacionadas com as variáveis género (homem ou mulher), situação conjugal (a viver em conjugalidade e *solos*), e casais com ou sem filhos menores a cargo, uma vez que, são estas as principais variáveis que levam o maior número de horas despendido, por homens e mulheres, em trabalho pago e trabalho não pago, a sofrer variações (Torres et al, 2005: 116).

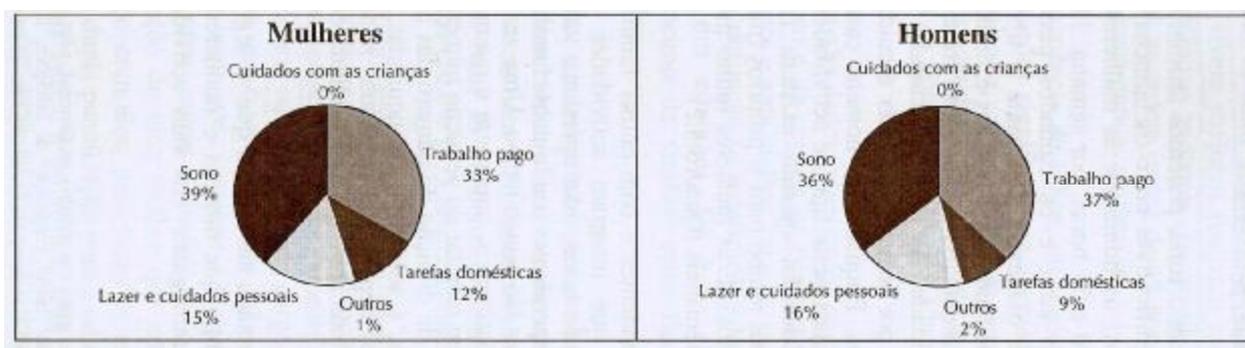


Ilustração 2: Divisão do tempo de homens e mulheres que vivem sozinhos

Fonte: Torres et al., (2005: 116)

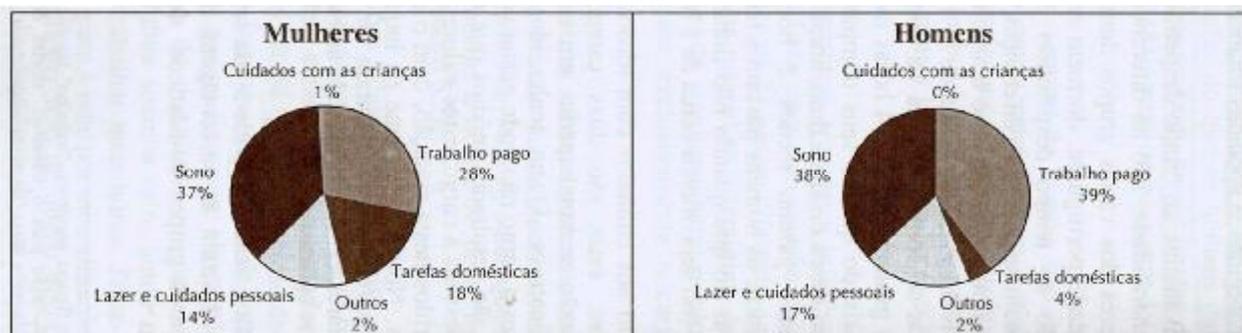


Ilustração 3: Divisão do tempo de casais sem filhos

Fonte: Torres et al., (2005: 116)

Desde a segunda metade do século XX que se assiste a um conjunto de importantes transformações nas sociedades industrializadas. No contexto português, essas mudanças têm tido repercussões acentuadas na composição socioprofissional da população portuguesa, com destaque para o crescimento acentuado da “feminização da população activa”, bem como dos modos de organização da vida familiar (Guerreiro et al, 2006a: 5). À medida que todas estas alterações de paradigmas surgem e evoluem, também as iniciativas no âmbito do equilíbrio trabalho-família e da igualdade de género se intensificam. “Todavia, e não obstante um incremento qualitativo a este nível, as situações de desigualdade e discriminação, tanto no plano da esfera pública como no da esfera privada, continuam a evidenciar-se” (Ibidem).

A Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género define Igualdade de Género como um:

“...conceito que significa, por um lado, que todos os seres humanos são livres de desenvolver as suas capacidades pessoais e de fazer opções, independentes dos papéis atribuídos a homens e mulheres, e, por outro, que os diversos comportamentos, aspirações e necessidades de mulheres e homens são igualmente considerados e valorizados”. (CIG, 2007: 182)

Segundo Maria das Dores Guerreiro et al, (2006a: 5)

“...nalguns países europeus de modernidade avançada, as elevadas taxas de actividades feminina acompanham o progressivo equilíbrio dos estatutos e papéis atribuídos à mulher e ao homem no seio do grupo familiar; na sociedade portuguesa, apesar de alguns avanços, verificam-se ainda comportamentos bastante tradicionais no apoio à família”.

A grande maioria dos casos é relativa ao encargo com os filhos e familiares idosos e doentes, responsabilidade sobretudo das mulheres. Em conformidade, torna-se imperativo repensar as formas de organização do trabalho, com vista a promover a conciliação das responsabilidades da vida profissional e da vida familiar, de homens e mulheres. A Responsabilidade Social das Empresas assume então, aqui, um papel fulcral nessa conciliação. A implementação de políticas empresariais que promovam esse equilíbrio, é alvo muitas vezes de discussão e incentivo por parte da União Europeia, conforme referido anteriormente.

No contexto português, as iniciativas no âmbito da RSE têm-se intensificado ao longo dos últimos anos. Este tipo de iniciativas abrange não só diversas tipologias de empresas (microempresas, pequenas médias empresas, multinacionais, etc.), como diversos intervenientes que de alguma forma estão, directa ou indirectamente, ligados a entidades empresarias. Actualmente existe uma crescente consciencialização acerca do papel activo que as empresas devem assumir, “em termos do reforço da cidadania e da procura de um equilíbrio entre dimensão social, a sustentabilidade económica e a protecção ambiental, numa lógica de promoção de um desenvolvimento sustentado e sustentável” (Santos, 2006: 23).

Desta forma, as empresas deverão estar orientadas por uma panóplia de princípios e práticas que visam favorecer o equilíbrio entre os géneros, de forma a “permitir às mulheres mais tempo de dedicação à carreira profissional, e aos homens mais tempo de dedicação à vida familiar”. Revelando-se também desta forma como “um sistema de optimização dos recursos humanos nas empresas, contribuindo de modo relevante para o aumento da produtividade e para a inovação empresarial” (Guerreiro, et al., 2006a: 8).

Assim, o objecto de investigação deste estudo – O papel das empresas no equilíbrio da vida profissional e vida familiar dos seus colaboradores – sustenta-se num quadro conceptual sobre a relevância que as empresas podem ter, no âmbito da Responsabilidade Social, ao criarem mecanismos e condições que proporcionem aos seus colaboradores uma maior e melhor articulação entre os encargos da vida familiar e as responsabilidades da vida profissional a que estão sujeitos.

A empresa escolhida para se desenvolver o estudo foi a TAP Portugal – Transportes Aéreos Portugueses, uma vez que foi distinguida com o prémio “Empresa Mais Familiarmente Responsável”, pelas melhores práticas de conciliação entre família e trabalho (um prémio AESE – Escola de Direcção e Negócios – e Deloitte). Esta acção pretende distinguir e premiar as empresas, que através de políticas próprias de apoio à família e pelas medidas adoptadas, favorecem a conciliação entre a vida no trabalho e a vida familiar dos seus colaboradores.

3. Percurso de Investigação e Metodologia

3.1 Questões de Investigação

As questões de pesquisa que direccionam o estudo, resultaram do cruzamento dos objectivos deste mesmo estudo com o quadro de referência conceptual. Desta forma, torna-se pertinente questionar: (i) Quais as práticas de RSE na TAP? (ii) Quais os factores que explicam a implementação dessas práticas? (iii) Será que são apropriadas da mesma forma por homens e mulheres? (iv) Será que são apropriadas da mesma forma tendo em conta a situação conjugal dos colaboradores? (v) Será que o facto de terem filhos influencia a apropriação dessas práticas? (vi) Será que estas práticas promovem a igualdade entre homens e mulheres?

Pretende-se com estas questões de pesquisa, fornecer à investigação um fio condutor particularmente eficaz e revelador do entendimento deste mesmo estudo, que no fundo se traduz: em compreender a RSE da TAP, numa óptica sociológica, bem como numa perspectiva do Serviço Social, uma vez que o melhor conhecimento da apropriação das políticas da empresa pelos seus colaboradores, pode possibilitar uma melhor intervenção dos técnicos.

3.2 Metodologia, Técnicas de Recolha e de Análise da Informação

O estudo que se pretende realizar enquadra-se numa metodologia compreensiva que pressupõe uma abordagem indutiva, uma vez que se ”espera conseguir encontrar essa lógica através da análise do material que se vai recolhendo” (Guerra, 2006: 22). O estudo pode ser caracterizado pelo que Isabel Guerra (2006: 23) denomina de “contexto da descoberta”, ou seja, procura-se formular conceitos, teorias ou modelos tendo em conta um conjunto de hipóteses que tanto podem surgir durante como no final do estudo, pois as “as metodologias compreensivas privilegiam o «contexto da descoberta» como terreno de partida de uma investigação, associando-o a uma abordagem indutiva”.

Dentro da metodologia compreensiva e ao nível das suas funções, o estudo que se pretende desenvolver tem uma função exploratória; segundo Bertaux (1997) citado por Isabel Guerra (2006:33) “este estatuto tem interesse quando se inicia uma pesquisa de terreno e se pretende descobrir as linhas de força pertinentes, dado o desconhecimento do fenómeno estudado”. O autor acrescenta ainda, que o “estatuto exploratório” prevê algumas técnicas específicas na recolha de dados, como sejam, a observação directa, as entrevistas a locutores privilegiados e as entrevistas exploratórias. O que garante desta forma, ao nível do questionamento, a diversificação das problemáticas e dos interlocutores, o mais possível.

Tendo em conta os objectivos do estudo a realizar, opta-se pelo método de pesquisa qualitativa, pois tem por finalidade “ (...) uma especulação que tem como base a

percepção de um fenómeno num contexto” (Triviños, 1990:128), tornando-a “coerente, lógica e consistente”. A razão pela qual a investigação segue numa lógica qualitativa, deve-se ao facto, de ter por finalidade a interpretação de um determinado fenómeno, não em extensão, mas em profundidade, visando assim a compreensão e análise do tema em estudo – a importância que as empresas assumem na promoção da conciliação da vida familiar e profissional dos seus trabalhadores, concretamente no caso TAP Portugal.

Quando se fala em pesquisa qualitativa, assume-se *à priori* o seu estatuto descritivo e interpretativo. Isto porque o investigador acaba por desenvolver conceitos, ideias e interpretações através do tratamento dos dados recolhidos. Segundo Bogdan e Biklen (1994), a pesquisa qualitativa assume cinco características fundamentais: (i) a fonte directa dos dados é o ambiente natural, enquanto que o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados; (ii) os dados que o investigador recolhe são principalmente de carácter descritivo; (iii) os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo em si, do que propriamente pelos resultados; (iv) a análise dos dados é feita de forma indutiva; (v) o investigador interessa-se acima de tudo, em tentar compreender o significado que os participantes dão às suas experiências.

Entre os vários tipos de pesquisa qualitativa, foi seleccionado o método de estudo de caso para esta investigação, porque

“ (...) representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo «como» e «porquê», quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Yin, 2001: 19),

e “contribui de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”, (Yen, 2001: 21) que no caso concreto deste estudo permitiu perceber, a responsabilidade social da TAP Portugal, as suas práticas internas ao nível dos recursos humanos e, sobretudo, as representações que os seus colaboradores têm dessas políticas e a apropriação que delas fazem.

O estudo de caso para Augusto Triviños (1990: 132) é “uma categoria de pesquisa cujo objecto é uma unidade que se analisa profundamente”. Esta definição determina duas características essenciais no método, por um lado, “a natureza e a abrangência da

unidade”; por outro, a sua complexidade é determinada pelos “suportes teóricos que servem de orientação no seu trabalho, ao investigador” (Ibidem).

Nesta investigação o campo empírico em que decorrerá o estudo, será a TAP Portugal, empresa que possui, recursos internos tal como bens e serviços que visam a conciliação e a facilitação dos encargos da vida familiar, com as responsabilidades da vida profissional. Pretendendo-se assim compreender a funcionalidade desses recursos, e a possibilitada gerada pelos mesmos, na criação de um maior bem-estar e qualidade de vida aos seus diferentes colaboradores.

Pelo facto de se tratar de um estudo de caso, torna-se imperativo que a recolha de dados seja feita, sobretudo, através de entrevistas a actores sociais que se revelem locutores privilegiados, ou seja, pessoas com papéis relevantes e que conheçam o domínio do tema em estudo, procurando-se desta forma encontrar “o sentido, o pormenor, a particularidade”, permitindo assim “olhar a realidade por dentro”. (Lalanda, 1998: 882). Serão entrevistados dois tipos de locutores. Por um lado, duas pessoas ligadas directamente à RSE, uma colaboradora da Grace²⁵ e a Directora de Recursos Humanos da TAP. Por outro lado, um grupo de colaboradores da TAP. Os critérios de selecção tiveram por base a máxima diversidade, nomeadamente, homens e mulheres, em diferentes situações conjugais (a viver em conjugalidade ou sós) e com ou sem filhos pequenos a cargo. Outros critérios contribuíram para a diversidade da amostra, nomeadamente, a idade, o grau académico, a função exercida e o número de anos na empresa. Foram, assim realizadas sete entrevistas, atendendo aos princípios de diversidade e de saturação da amostra (Maxwell, 2005: 79). Segue-se o quadro de caracterização dos inquiridos que integram a amostra:

²⁵ Grace – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial. Associação que procura disseminar práticas de gestão empresarial socialmente responsáveis. (In www.grace.pt)

Nome Fictício	Sexo	Idade	Grau Académico	Profissão	Anos na TAP	Morfologia Familiar
“Ana”	F	28 anos	12º ano	Auxiliar Administrativa	4 anos e meio	Solteira, vive com os pais
“João”	M	38 anos	Licenciatura	Comandante de linha aérea	9 anos	Casado, vive com a esposa
“Luísa”	F	47 anos	12º ano	Técnica de Recursos Humanos	24 anos	Casada, com o marido e com um filho
“Manuel”	M	33 anos	10º ano	Mecânico de Manutenção	11 anos	Casado, vive com a esposa e com dois filhos
“Maria”	F	31 anos	Licenciatura e Pós-Graduação	Directora de comunicação e relações públicas	2 anos	Casada, vive com o marido e com uma filha
“Mário”	M	29 anos	12º ano	Comissário de bordo	2 anos	Solteiro, vive com os pais
“Rita”	F	36 anos	12º ano	Assistente de Bordo	11 anos	Casada, vive com o marido e com três filhos

Quadro 8: Grelha síntese dos colaboradores da TAP entrevistados

As entrevistas realizadas têm um carácter semi-estruturado em virtude de “os pontos de vista dos sujeitos serem mais facilmente expressos numa situação de entrevista relativamente aberta do que numa entrevista estruturada ou num questionário” (Kohli, 1978 *in* Flick, 2005: 77). Dentro das entrevistas semi-estruturadas, optar-se-à pelo tipo de entrevista focalizada, que obedece a critérios específicos, como sejam (i) a não-directividade, através de “um uso flexível do guião da entrevista” (Merton e Kendall *in* Flick, 2005: 78); (ii) a especificidade, que revela que a entrevista deve fazer ressaltar “os elementos específicos que determinam o impacto ou o significado de um acontecimento

para o entrevistado, evitando assim que a entrevista deslize para o nível das afirmações gerais”; (iii) a amplitude, que visa “garantir que todos os aspectos e temas relevantes para a investigação são referidos no discurso da entrevista”; e por fim (iv) a profundidade e o contexto pessoal, onde se pretende assegurar que “as respostas emocionais do entrevistado vão além de simples afirmações” (Flick, 2005: 78).

Por último, após recolha dos dados e organização dos mesmos, recorreu-se à análise de conteúdo (temática) enquanto

“...técnica de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores (...) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições produção/recepção das mensagens” (Bardin *in* Triviños, 1990: 160).

Esta técnica utiliza “o procedimento normal da investigação – a saber, o confronto entre um quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido”, assumindo duas dimensões: a descritiva, que pretende informar daquilo que foi relatado ao investigador e, a interpretativa que “decorre das interrogações do analista face a um objecto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regra de inferência” (Guerra, 2006: 62).

Segundo Bardin (*in* Triviños, 1990: 161) a análise de conteúdos passa por três etapas básicas, sendo a primeira a pré-análise, onde é organizada o material e as ideias-chave, o que permite a formulação dos objectivos e das hipóteses, bem como a determinação do *focus* no qual o investigador se deve centrar; a segunda fase, o autor denomina-a de descrição analítica, onde o material recolhido é submetido a uma análise aprofundada, tendo em conta as hipóteses e as referências teóricas já elaboradas; a terceira e última fase é composta pela interpretação referencial, reflectindo uma maior intensidade ao nível da reflexão e estabelecendo relações entre os dados do material empírico recolhido.

Com o intuito de tratar o material recolhido nas entrevistas, para a presente investigação, criou-se um conjunto de fichas, em que cada uma *per si*, continha um cabeçalho referenciando a temática que enquadrava a resposta dada pelo entrevistado, a resposta do entrevistado e, ainda uma breve caracterização de cada inquirido (Quadro 9).

Representação dos Benefícios

Eu penso que, e na minha opinião, deveria adaptar-se mais à realidade da empresa... A empresa tem crescido em número de trabalhadores, quanto aos seguros de saúde, a unidade de saúde não me parece problemática, mas face ao infantário... A empresa alargar um bocadinho mais, dar um bocadinho mais de espaço em benefícios próximos, porque realmente a população da TAP tem vindo a aumentar e em consequência as suas “crias” e “procriações” e portanto eu penso que isso é um benefício que para mim é o mais importante, mais do que um ginásio, ou mais do que uma unidade de saúde. Agora para a creche há lista de espera... também porque a creche tem berçário e vai até á idade pré-escolar... 5/6 anos. E depois também têm as idas á praia, e visitas a pontes de interesse... ver uma fábrica, ver o pavilhão do conhecimento, à quinta... e depois têm actividades que são música e ginástica.

Nome: “Maria”
Idade: 31 anos
Cargo: Directora de Comunicação e Relações Públicas
Morfologia Familiar: Casada, vive com o marido e uma filha

Quadro 9: Exemplo das fichas construídas para o tratamento dos dados

Seguidamente, as fichas, com todas as respostas dadas, foram agrupadas por temas, como: conhecimento face à existência dos recursos, usufruto dos serviços, representação dos benefícios e discriminação de género na empresa (Quadro 10). Após esta tarefa, todas as temáticas foram interpretadas segundo, o género do entrevistado (homem ou mulher), a situação conjugal (*sólos* ou casados) e ainda foi considerada a existência ou não de filhos pequenos, transcrevendo-se as partes mais relevantes e pertinentes em tabelas construídas para o efeito. Todas as temáticas referenciadas nas fichas correspondem às dimensões do estudo e as entrevistas tiveram por base um guião de entrevista²⁶ (Quadro 10).

²⁶ Guião da Entrevista aos Colaboradores da TAP Portugal (Ver Anexo 3)

C) Representação dos Benefícios	
Homens	Mulheres
<p>De todos os homens entrevistados, apenas um tem os filhos na creche. Tendo este uma visão facilitadora da existência deste serviço.</p> <p>“Acaba por ficar totalmente a meu cargo assegurar a deslocação dos meus filhos à creche e alivia assim a minha esposa deste encargo, já que é ela quem trata das coisas da casa” (E8)²⁷</p> <p>De forma geral, todos os outros também têm noção dos benefícios, mas falam numa perspectiva mais relacionada com o lazer, enquanto parte da vida privada: “É bom para as pessoas darem-se bem não só dentro, mas fora do ambiente de trabalho” (acerca das actividades desportivas) (E9)²⁸.</p> <p>Alguns, revelam no entanto alguma preocupação e crítica face às instalações físicas, no sentido da sua melhoria: “as instalações da creche e do Clube TAP poderiam ser melhoradas” (E8).</p>	<p>No ponto anterior, relativo ao usufruto dos serviços, a maioria das mulheres entrevistadas não só respondeu positivamente, como também justificou o porquê de usufruir deles, sublinhando a vertente facilitadora da organização da vida diária. Assim, neste ponto, optaram não só por voltar a falar dos benefícios, mas também apontaram por indicar os pontos menos fortes, e que à semelhança dos homens, foram as instalações físicas.</p> <p>No entanto, e enquanto os homens criticaram as condições das instalações, as mulheres comentaram a pouca capacidade que estas têm para dar resposta à lista de espera existente para a entrada na creche.</p> <p>“Deveria adaptar-se mais à realidade da empresa”(E4)²⁹</p> <p>“O espaço físico da creche é capaz de ser um bocadinho limitado” (E7)³⁰</p>

Quadro 10: Exemplo das tabelas construídas para a análise de comparação

²⁷ Entrevista 8 (Ver Anexo 11)

²⁸ Entrevista 9 (Ver Anexo 12)

²⁹ Entrevista 4 (Ver Anexo 7)

³⁰ Entrevista 7 (Ver Anexo 10)

No âmbito da análise de conteúdo e, após tratamento dos dados recolhidos iniciar-se-á a análise interpretativa que, segundo Isabel Guerra (2006: 83) “compete ao investigador relacionar os processos históricos globais com as individualidades históricas”, bem como “interrogar-se sobre a génese daqueles fenómenos à luz das interrogações que concebeu face ao objecto de estudo”, assim sendo, pretende encontrar-se “o sentido social que está subjacente à descrição dos fenómenos, através quer da rearticulação das variáveis, quer da ligação aos fenómenos estruturais”.

Deste modo no próximo ponto, relativo aos resultados, serão interpretados e analisados os discursos da colaboradora da Grace e da Directora dos Recursos Humanos da TAP, tal como serão analisadas e avaliadas as respostas dadas pelos colaboradores da TAP, segundo o género e a morfologia familiar, de forma a procurar responder às questões de pesquisa atrás enunciadas

4. RSE e Vida Familiar: Uma Visão Crítica

4.1 A RSE segundo a Grace e a TAP

Com o intuito de compreender a dinâmica da RSE foram elaboradas duas entrevistas a dois locutores privilegiados distintos: uma colaboradora da Grace e à Directora de Recursos Humanos da TAP.

Relativamente à entrevista realizada à colaboradora da Grace, esta começa por definir RSE como “um posicionamento voluntário que as empresas adoptam (...), e através do qual contribuem para uma sociedade mais justa e eficaz”, ou seja “são todas aquelas atitudes que a empresa adopta para além das suas obrigações legais”. Assegurar os salários dos trabalhadores, ter as obrigatoriedades fiscais em ordem, proporcionar condições dignas de trabalho, etc., não são assim questões relacionadas com

responsabilidade social, mas sim as tais obrigações legais referidas pela entrevistada. A responsabilidade social passa por outros “compromissos empresariais que constituem um valor acrescentado ao cumprimento das suas obrigações legais” (Cerezal, 2009: 129) compromissos que assumem um “posicionamento voluntário” aproximando-nos do conceito anglo-saxónico de RSE, o qual se pode definir como

“o conjunto de comportamentos voluntária e conscientemente assumidos por uma organização, para ser eficiente na utilização ética dos recursos postos à disposição da sociedade, procurando contribuir para a melhoria da qualidade de vida de todos os seres humanos” (Rodrigues et al, 2009: 102)

que na sequência do que anteriormente foi referido, se traduz num conjunto de acções estruturadas e organizadas que a empresa empreende, contribuindo “ao mesmo tempo para o progresso social e económico no quadro de um desenvolvimento sustentável.” Pode avaliar-se essa “sustentabilidade num nível ambiental interno e externo”, isto é, a um nível comunitário proximal e a um nível global, ou seja, permite avaliar os impactos nas “comunidades onde estão inseridas, sejam elas empresas globais a actuar em vários países, sejam elas empresas locais, PME’s³¹, etc.”, existindo no entanto uma preocupação permanente com as consequências, como actor social (Cerezal, 2009: 129). Por exemplo, acções simples como separação de lixo na empresa, dispensar um dia de trabalho aos colaboradores para estes poderem participar em acções de voluntariado, são actos que se enquadram no campo da responsabilidade social.

Porém, e tal como abordado no quadro teórico é importante não confundir a RSE com acções filantrópicas, aspecto que a entrevistada clarifica ao referir que “existem empresas que começam por apoiar, por simplesmente dar donativos a instituições com as quais se relacionam, mas isso não é responsabilidade social, isso é filantropia” (E1)³². Ou seja, a filantropia tal como anteriormente se referiu está associada ao puro apoio económico, através de donativos, às instituições ou associações locais, num gesto de «caridade», não vinculado à estratégia empresarial com as empresas com quem se estabelece algum tipo de relação; tendo a entrevistada referido ainda que “a RSE é ir mais além, não é apenas oferecer o que é necessário, mas também criar uma envolvimento por parte dos trabalhadores da empresa em todo o processo de solidariedade que a

³¹ Pequenas e Médias Empresas

³² Entrevista 1 (Ver Anexo 4)

empresa desenvolve” (E1). Esta questão relaciona-se intimamente com o que os autores designam “centragem da governação” da empresa, que privilegia a participação dos *stakeholders* (intervenientes) – os trabalhadores, os fornecedores, os clientes, o Estado, a comunidade regional/local – “considerando a existência de vários interessados nas actividades desenvolvidas pela empresa, especialmente tendo em conta que provocam repercussões” a vários níveis (Moura, 2009: 264). É objectivo de qualquer gestão criar riqueza e distribuí-la com equidade e transparência, mas também é objectivo da gestão actuar de forma ambiental e socialmente responsável, pois dessa solidez “dependem a manutenção e/ou aumento do emprego e do potencial de empregabilidade, a qualidade e a eficácia dos bens e serviços prestados, (...) o impacto social e ambiental” (Ibidem). Por conseguinte, a responsabilidade devida a todos os *stakeholders* parece constituir uma visão necessária para a governação das empresas.

Esta perspectiva leva mais a uma “optimização do lucro” do que à “maximização desse lucro”, daí estarmos perante uma perspectiva europeia em oposição a uma perspectiva anglo-saxónica, alocada à criação de um valor que maximize o capital investido.

As atitudes filantrópicas, são frequentes, vulgares, no entanto, com a evolução dos mercados e conseqüentemente com questões relacionadas com essa vulgarização verifica-se, no entender da entrevistada, que embora existam ainda, “hoje estamos a evoluir para um conceito a mais médio/longo prazo” (E1), ou seja “as empresas já não dão dinheiro simplesmente, já querem saber para onde vai esse dinheiro, como vão ter benefício directo desse donativo, e se possível envolver a empresa nos processos de doação” (E1).

É nesta linha que surge a questão relativa à crise do Estado de Providência, onde também aqui a entrevistada se posiciona. É interessante perceber que para ela não restam dúvidas quanto à sua falência e à necessidade crescente dos que mais necessitam serem apoiados pelas empresas “ (...) toda a gente sabe que o Estado-Providência não existe, está na falência (...). O Estado percebe que não consegue dar resposta (...) a todas as necessidades que são cada vez maiores.” (E1)

Não obstante as diversas iniciativas promovidas pelo Estado de forma a corresponder às obrigações assumidas, quer a nível nacional, quer internacionalmente, atrás citadas, vivemos um das maiores dilemas, pois para pôr em prática determinadas políticas sociais, o Estado necessita de verbas que não tem. Motivado, por um lado, pela decisão de conter a despesa pública e, por outro lado, devido à crise originada por um conjunto de factores que tiveram como principal consequência “uma nítida diminuição das verbas do Estado oriundas das contribuições”, Maria da Conceição Ramos (2003: 85) refere que

“ (...) o Estado tem vindo a procurar que a produção de bens e serviços de consumo colectivo (...) se torne mais atractivo para o capital privado. Nessa medida, o Estado retira-se, sempre que pode, da produção directa desses bens e serviços e subcontrata a sua produção em empresas privadas ou, sempre que tal não seja possível, subsidia essa mesma produção”.

Estamos assim perante uma situação que torna indispensável reavaliar as relações entre o Estado e a sociedade civil. Ou seja, uma vez comprovada a incapacidade estatal para responder positivamente a todas as dificuldades sociais existentes, é inevitável na opinião da entrevistada, questionar “o papel do sector privado na resolução das grandes questões económicas e sociais” (E1) pois as empresas “podem ter e devem ter um papel grande nesse domínio” (E1), impulsionando desta forma uma preocupação que se torna crescente, a passar para a esfera da sociedade civil, envolvendo o sector privado nas questões relacionadas com o bem-estar social. Assim, percebe-se que esta inquietude surge de forma premente, mas tem raízes históricas. O *Welfare State* (Estado de Bem-Estar Social) entrou em ruptura e levou a crises profundas; as dificuldades sociais em países industrializados não param de se multiplicar, não existem respostas suficientemente eficazes e abrangentes por parte do Estado e tornou-se inevitável para as empresas adoptarem um posicionamento, mas certamente compensatório para estas.

A fim de evitar uma nova *Grande Depressão*, e por mais importantes que sejam os planos financeiros “é crucial enfrentar igualmente dimensões estruturais da crise” (Severino et al, 2009: 201). A globalização falhou no contributo para melhorar a “produtividade mundial e o crescimento do emprego, e sobretudo intensificou a instabilidade económica” mas, no entanto, considera-se que os países que têm “uma regulamentação do trabalho e uma protecção social bem concebidas e um respeito fundamental pelos direitos dos trabalhadores são bem sucedidos, não somente em termos

de emprego, mas também no que respeita a limitar a tendência de desenvolvimento das desigualdades de rendimentos” (Severino et al, 2009: 201).

Desta forma, a entrevistada defende que “o Estado deve apoiar muito mais as empresas e incentivar as empresas a desenvolverem os seus projectos sociais” (E1), isto é, se existe uma consciencialização estatal das dificuldades para responder positivamente às necessidades da população, que são cada vez mais, então, uma outra forma do Estado se responsabilizar, é apoiar quem apoia, é proporcionar “maiores incentivos às empresas para o fazerem” (E1).

As empresas, que na sua génese desenvolvem ou praticam a responsabilidade social, não o fazem certamente só pelos benefícios fiscais que vão buscar à Lei do Mecenato³³, e “para as grandes empresas esses benefícios são *peanuts*” (E1), pois “não é absolutamente relevante (...) aquilo que podem fazer em termos de deduções fiscais” (E1), ou seja, as empresas que desenvolvem políticas internas ao nível da responsabilidade social, se o fazem, fazem-no para apoiar as comunidades onde se inserem, a fim de ajudarem a superar grande parte das suas necessidades. Mas também é de referir que a inquirida não ignorou algumas contrapartidas que as empresas têm por estas boas práticas, demarcando as PME’s das grandes empresas. Se para as primeiras os “benefícios fiscais, fazem a diferença” para as segundas “ (...) é uma questão de posicionamento de imagem e de notoriedade (...) a responsabilidade social está na moda, fica bem dizer que estiveram envolvidos em voluntariado, que deram dias aos seus colaboradores para fazerem voluntariado, (...) a concorrência assim o exige (...) acontece muito por uma questão de pressão do próprio mercado (...)”. No entanto reforça esta análise referindo que o voluntariado é “uma ferramenta fantástica” para as empresas, “ (...) uma ferramenta que as empresas têm utilizado muito para motivar, para solidificar as relações interpessoais entre os seus colaboradores” (E1).

³³ Lei Mecenato – Decreto-Lei 74/1999, de 16 de Março (I Série) “integra um conjunto de incentivos fiscais no sentido de estimular as empresas e os particulares a efectuarem donativos a favor de entidades privadas ou públicas que desenvolvam a sua actividade no âmbito do sistema social, em benefício de iniciativas nas áreas social, cultural, ambiental, científica ou tecnológica, desportiva e educacional”, de acordo com o previsto no artº.2º.

Neste momento e voltando à questão do Estado, o mais importante não é se o Estado permanecerá

“mais poderoso do que aos outros agentes, mas qual o conjunto de normas, estruturas e processos legais que se necessitarão para que o Estado (...) cidadãos e outros importantes stakeholders possam exercer poder sobre as decisões, de forma a que outros stakeholders possam criar situações win-win para todas as partes interessadas” (Moreira et al, 2009: 111).

Esta situação de *win-win* traduz uma relação de benefício mútuo, que a entrevistada explica, dizendo que “uma empresa que actua numa sociedade mais rica, mais próspera, obviamente vai ser uma empresa que dará mais lucro (...), ganha a empresa e ganha a sociedade” (E1), embora tenhamos presente que esta simbiose se traduz na concretização de mecanismos de mercado, em sociedades onde vigoram regimes capitalistas.

O importante é que a comunidade beneficie dos apoios que as empresas possam e estejam dispostas a dar, independentemente da tipologia da empresa, todas elas ganham: as PME's ao nível dos incentivos fiscais (pois, como foi referido anteriormente, para as grandes empresas isso não é relevante), as grandes empresas nacionais e multinacionais representando um modelo de modernidade e de excelência empresarial. No fundo a RSE abre-se a “uma questão de visibilidade e de marketing” (E1) e também a uma forma de “motivar internamente os seus colaboradores” (E1).

António Oliveira (2009: 271) apresenta alguns princípios de iniciativa europeia cujo objectivo passa pelo aprofundamento da RSE, revelando o alcance dos mesmos pela “natureza estratégica e estruturante da actuação” e considerando no décimo sexto, que a RSE é “um desafio de monta mas uma recompensa elevada”, estimulando o desenvolvimento de pequenos passos significativos a dar por um vasto número de empresas, em oposição à implementação a todo o preço de políticas “formais e sofisticadas no seio de uma pequena elite” (Ibidem). Assim, considera o autor que tal contribuirá para a evolução de uma cultura empresarial, competitiva, alicerçada num desenvolvimento sustentável promotor de uma melhor qualidade de vida para todos os cidadãos.

O benefício que as comunidades podem tirar das práticas de RSE é inquestionável, quanto aos benefícios que as próprias empresas retiram. Como refere a colaboradora da Grace “não podemos ser inocentes!” (E1), ou seja, a RSE é um conceito que está em notável crescimento e cada vez mais se ouve falar de projectos neste âmbito, “a responsabilidade social está na moda” (E1), desta forma uma empresa que se envolva activamente nestas questões e que o publicite influenciará certamente a opinião pública, e alterará positivamente a sua imagem junto dos consumidores e dos *media*, uma vez que transmite uma mensagem solidária, atenta e preocupada, o que só contribuirá positivamente para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

A RSE pode, então, ser aqui vista como um importante factor de competitividade, através de novas práticas de gestão e de uma articulação com todos os parceiros envolventes. Pode-se potenciar a capacidade competitiva das empresas e, simultaneamente, contribuir para a construção de um desenvolvimento mais sustentável (Santos, 2006: 28).

Outro ponto que é influenciado pela RSE diz respeito à motivação interna dos colaboradores na empresa, ou seja, “os colaboradores que são envolvidos na responsabilidade social das suas empresas, são colaboradores mais motivados” (E1), explica a entrevistada. Segundo Chiavenato (1976: 549) a administração das organizações em geral é muitas vezes o reflexo dos estilos adoptados pelos administradores na condução do comportamento das pessoas. Estilos esses que dependem “substancialmente das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento humano dentro da organização” (Ibidem), adequando não apenas a forma de gestão dos recursos humanos, mas também a maneira como planeiam e organizam as actividades empresariais.

Os behavioristas comprovaram que “o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações” Chiavenato (1976: 538). Esse comportamento refere-se à motivação e é determinado por causas que evocam necessidades que se traduzem em “forças conscientes ou inconscientes, que levam o indivíduo a um determinado comportamento

(...) em direcção aos objectivos que podem satisfazer essas necessidades” acompanhadas de uma atitude de “interesse, identificação, aceitação fácil, entusiasmo e impulso positivo em relação ao trabalho” (Idem, 170).

O moral dos trabalhadores como conceito “abstracto, intangível, porém perfeitamente perceptível” Chiavenato (1976: 170) decorrente do “estado emocional provocado pela satisfação das necessidades das pessoas, quando elevado conduz ao desenvolvimento da colaboração, (...) predominando o desejo de pertencer e a satisfação de trabalhar naquela organização” (Ibidem). Um trabalhador que se sinta bem no seu local de trabalho e que se identifique com a empresa onde está inserido, terá naturalmente uma melhor rentabilidade laboral. Desta forma, pode dizer-se que existem vários benefícios que segundo a entrevistada “podem ser capitalizáveis a favor das empresas, e obviamente a favor da sociedade” (E1).

Assim pode perceber-se que a responsabilidade social é, e pode ser, uma ferramenta ao dispor das empresas, para motivar os colaboradores e impulsionar as relações interpessoais no seu interior. A entrevistada referiu ainda, e no que respeita às empresas que enquadram dinâmicas de responsabilidade social no seu quotidiano que “a taxa de retenção de talentos³⁴ aumenta brutalmente nestas empresas” (E1) de forma a valorizar os recursos humanos, proporcionando respostas qualitativas e inovadoras à competição, defendendo um contínuo investimento nas pessoas, garantindo um capital humano motivado e dignamente desenvolvido.

É então nesta linha de ideias que a entrevistada pensa, tal como Santos (2006: 87), que “hoje em dia nós caminhamos para uma estratégia de sustentabilidade”, admitindo mesmo que “brevemente vamos deixar de falar em RSE e vamos passar a falar de sustentabilidade” (E1). Analisando os diversos conceitos de RSE e tendo presente as três

³⁴ Em inglês o fenómeno é conhecido como "brain drain" (fuga) ou "brain gain" (retenção) e teve início no período entre 2ª Guerra Mundial e a Guerra-fria, quando desmantelado o Império Nazi e mais tarde a União Soviética, alguns países conseguiram ir buscar esses "cérebros" para os seus países. É o caso dos EUA com os cientistas russos e, mais recentemente, com os informáticos e matemáticos indianos. Contudo, este fenómeno está a acontecer um pouco por toda a Europa, ainda que a um nível mais baixo. Em Portugal temos já uma elevada taxa de emigração dos quadros superiores e com elevadas qualificações – isto é uma tendência inversa aos fenómenos de emigração tradicionais em Portugal, já que as décadas de 60 e 70 foram marcadas por fluxos migratórios marcados por pessoas de baixa qualificação e que se traduziam em mão de obra barata.

componentes que englobam o conceito – a vertente económica, a vertente social e a vertente ambiental – perspectiva-se de forma global que este processo enquanto política ou estratégia empresarial vai perdurar, elevando-se de forma natural ao conceito de sustentabilidade. Para a colaboradora da Grace “tanto o ambiente, como a parte social, como a parte económica têm que andar a par e passo para que tudo isto bata certo” (E1), declarando que só desta forma a empresa pode ser “uma empresa cada vez mais sustentável a longo prazo, e não a curto ou médio prazo” (E1).

No entanto, sempre existiram empresas que na sua génese desenvolveram práticas de responsabilidade social, embora houvesse um desconhecimento do conceito enquanto tal. Fala-se, então, de um conceito hoje emergente que ao adquirir outros enquadramentos societários, conduz à criação de valor e desafia as práticas empresariais a assumirem uma nova relevância estratégica. Em Portugal, temos hoje grandes empresas que começaram por ser empresas familiares, como é o caso do BES ou da “antiga CUF que é hoje o Grupo José de Mello” (E1). A colaboradora da Grace dá, assim, o exemplo do caso da CUF que “criava casas para os seus trabalhadores fabris, onde estes poderiam estar com as suas famílias e creches de apoio aos seus colaboradores” (E1). Também Almeida (1993: 173) faz referência à existência desses recursos enquanto “modelo paternalista da CUF”. Este modelo CUF englobava a política de habitação que esta companhia tinha, ou seja, proporcionava alojamento aos seus colaboradores nas imediações das instalações fabris, no denominado “Bairro de Santa Bárbara”. Além do alojamento, a CUF viria a possuir uma creche “com pessoal especializado” onde as mães operárias se poderiam deslocar “para dar as mamadas aos filhos recém-nascidos”, um infantário, e uma escola primária “para ambos os sexos” Almeida (1993: 173). Nestas instituições escolares eram ainda organizadas regularmente colónias de férias destinadas a todas as crianças e jovens, filhos dos operários, surgindo também um espaço de ocupação e lazer semelhante, aos actuais ATL’s com actividades desportivas e recreativas para a população estudantil.

No espaço habitacional do bairro, viria a ser construído “um Lavadouro (...), uma Farmácia, um Posto Médico (...)” Almeida (1993: 171), e promovida a criação de uma “Academia Recreativa e Musical do Pessoal da CUF” (Idem, 173), com o objectivo de ocupar os tempos livres dos trabalhadores e que se transformou mais tarde num grupo

desportivo. No Bairro de Santa Bárbara viria mais tarde ser instalado, nos seus terrenos, um cinema e uma biblioteca para os trabalhadores (Ibidem).

Segundo a autora, a “Obra Social da CUF, nos seus diversos domínios” Almeida (1993: 173), e remetendo para a época em que foi concebida, “contribui sem dúvida para alargar e acentuar a ligação do operário à Companhia” (Ibidem). Acrescentando em jeito de conclusão, que “uma carreira profissional estável e ascendente, salários elevados, uma rede privativa de assistência social e de lazer, constituem óbvios benefícios individuais” (Idem, 174).

â â â

A entrevista realizada à Directora de Recursos Humanos da TAP ajuda a perceber determinados pontos anteriormente focados, uma vez que a TAP Portugal, um pouco à semelhança dos tempos áureos da CUF, é uma das poucas empresas nacionais que coloca determinados serviços e recursos ao dispor dos seus colaboradores, como podemos ver ao longo da análise da entrevista, além de manifestar preocupação em criar condições laborais e organizacionais, numa perspectiva de desenvolvimento interno de práticas, no âmbito da RSE.

Relativamente ao compromisso que a TAP assume, em relação à responsabilidade social a directora de recursos humanos é muito clara “eu acho que a RS ou a capacidade ética têm que ser uma forma de estar no negócio e na comunidade” (E2)³⁵, no entanto, afirma que “uma empresa nunca pode esquecer que o seu intuito é ter lucro, portanto, é vender o seu produto” (E2), ou seja, “se a empresa a par disso conseguir fazer acções que consigam ajudar em várias áreas na sociedade, dentro dela própria conciliar as duas coisas, eu acho que é óptimo” (E2).

³⁵ Entrevista 2 (Ver Anexo 5)

Acredita assim que a responsabilidade social “tem que fazer parte da prática das organizações” (E2) uma vez que defende que essa prática, “tem que estar bastante bem interiorizada nas pessoas e tem que haver uma gestão integrada dos conceitos” (E2). João César das Neves (2008: 412) refere-se a este aspecto dizendo que “a empresa deve sentir alguma responsabilidade pelos problemas exteriores a si mesma, que se desenrolam no quadro social”, em virtude de alguns desses problemas resultarem da actividade produtiva da própria empresa, como é por exemplo o caso da poluição – efeito da externalidade.

A TAP, empresa transportadora aérea, pelo facto de apresentar boas práticas de conciliação entre a vida profissional e vida familiar, colocando ao dispor dos seus colaboradores diversos recursos, foi a escolhida para a investigação, apresentada neste trabalho. Ao nível da Saúde e da Segurança no local de trabalho, a TAP dispõe de uma Unidade de Cuidados de Saúde nas suas instalações que presta serviços na área a todos os seus colaboradores, oferecendo ainda um Plano de Saúde, suportado por um seguro colectivo de saúde, ao dispor de todos os colaboradores no activo, bem como aos pré-reformados e reformados da empresa. Ao nível da alimentação, possui um refeitório, onde são servidos almoços, jantares e ceias cujas ementas são submetidas ao controle de técnicos de nutrição. Foi também criado um contrato com um Health Club nas imediações da empresa que proporciona condições especiais de utilização de forma a fomentar o acesso dos colaboradores, numa perspectiva de promoção de uma vida saudável e de conforto. O Serviço Social também é um recurso existente na empresa que tem por missão apoiar e aconselhar os trabalhadores nas diversas situações que surjam diariamente, promovendo o seu bem-estar e inserção social. Neste serviço surgem pontualmente diversas campanhas de solidariedade e acções de cariz social, a que a TAP se associa regularmente.

O Apoio a Associações de Colaboradores também é uma das políticas da empresa que de forma cooperativa ajuda financeira e logisticamente. Exemplo disso é o Clube TAP, que promove o desenvolvimento de diversas actividades sócio-culturais, desportivas e recreativas com acesso para todos os sócios (colaboradores e familiares); e o ASAS TAP (Associação de Solidariedade e Apoio Social do Pessoal da TAP) que dispõe de um lar residencial. Ao nível das práticas familiarmente responsáveis, além das colónias de

férias para os filhos dos trabalhadores, a TAP dispõe de um infantário destinados aos filhos dos colaboradores, aberto 24 horas por dia e 365 dias por ano, destinado a apoiar sobretudo aqueles que trabalham com horários irregulares.

A existência desta panóplia de recursos é claramente significativa demonstrando, por um lado, que esta empresa gera impactos a nível, quer interno, quer externo e encara a responsabilidade social como uma prática inerente ao crescimento sustentável, ou seja, e segundo a directora de recursos humanos “ (...) há vontade política de sermos uma empresa responsável na área da sustentabilidade e de avançar nesse sentido, isso há” (E2). Assim sendo, a empresa procura ter “ (...) trabalhadores motivados e satisfeitos com as condições de trabalho” (E2), referindo que “ (...) como empresa, não estamos aqui para perder dinheiro, queremos é fazê-lo de forma responsável, de forma sustentada” (E2). É nesta linha que Neves (2008: 432) fala da importância da sustentabilidade nos negócios, definindo-a como “o que assegura, que satisfaz, as necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade das (gerações) futuras de satisfazer as suas”. A directora de recursos humanos da TAP assegurou ainda que “ (...) todos os trabalhadores têm direito ao seguro de saúde, acesso ao refeitório, à creche se necessitarem” (E2). No entanto, estes direitos, bem como a apropriação que os colaboradores fazem destes serviços será retomada mais à frente.

Tendo por base os recursos existentes, enumerados anteriormente, constatamos que a TAP se apresenta como uma empresa familiarmente responsável, tendo sido distinguida, como atrás foi referido, com o prémio “Empresa Mais Familiarmente Responsável”, no ano de 2008. Este facto, aliás, foi aspecto decisivo para a escolha desta empresa para o desenvolvimento desta investigação. Ao proporcionar soluções para os problemas que surgem aos os seus colaboradores disponibilizando uma série de serviços, a TAP pretende mostrar que “ (...) se preocupa com a vida e o bem-estar dos seus trabalhadores, e a vida das suas famílias” (E2), garantindo deste modo uma resposta às necessidades dos seus colaboradores, numa postura de cooperação mútua, visando “melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores dentro da empresa” (E2).

Entende a entrevistada também que o contributo e o estímulo proporcionados pelo desenvolvimento de actividades lúdicas de cariz desportivo, se tornam importantes para

a TAP, pelo facto de promoverem o “convívio entre os trabalhadores fora do horário de trabalho, fora dos seus locais de trabalho” (E2) levando a que “as pessoas ganhem empatias, se conheçam e fortaleçam as relações interpessoais” (E2).

A qualidade de vida dos trabalhadores é uma preocupação desta empresa, referindo a entrevistada que para a TAP “são importantes estas dinâmicas” pois “quem não gosta de trabalhar numa empresa com bom ambiente?”(E2) interroga. Acrescentando que “se todos se derem bem, trabalha-se melhor e diminui ou evita conflitos entre as pessoas no local de trabalho” (E2) e “para a TAP é importante, isto porque esta situação, também gera benefícios para a empresa” (E2). No fundo a entrevistada ilustrou as consequências apresentadas por Patraquim (2009: 223) relativamente a uma gestão estratégica. Este autor refere que a “gestão estratégica tem forte influência nos resultados e que as práticas de gestão têm consequências directas na maneira como o colaborador percebe o seu grau de compromisso para com a organização”.

Para a responsável da TAP, toda esta qualidade de vida no trabalho e fortalecimento das relações inter-pessoais, aponta para “trabalhadores com maior qualidade de emprego, no seu local de trabalho, com mais oportunidades e facilitismos do ponto de vista da sua vida familiar” (E2) sendo consequentemente trabalhadores “mais satisfeitos, mais rentáveis, melhorando a sua produtividade e a envolvente em geral” (E2). Para Patraquim (2009: 223) esta avaliação apropria os três componentes básicos que subordinam as atitudes do trabalhador face ao seu trabalho.

“um primeiro, o componente cognitivo que engloba as crenças cognitivas e avaliações de percepções favoráveis ou desfavoráveis ; o segundo (...) refere-se ao afectivo e emocional que está relacionado com as nossas atitudes e com a aprendizagem e, o terceiro, (...) ao nível comportamental, com uma predisposição de comportamento para alguém ou para algo”.

O mesmo pensa Miguel Pina Cunha et al (2004: 534) que ao falar da «Roda da Qualidade» explica que uma maior satisfação dos empregados leva a uma maior motivação dos mesmos, apresentando uma elevada qualidade nos serviços prestados, manifestando-se consequentemente numa maior satisfação do cliente e gerando por sua vez um maior volume de negócios, movendo-se e articulando-se todos estes actos como um ciclo.

Reforçando esta ideia, Patraquim (2009: 223) refere que “a satisfação está associada à produtividade da empresa e à realização pessoal dos empregados”. A satisfação é, aqui, entendida como a “conceptualização de uma emoção, ou como uma atitude que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho” estando, para o autor, directamente ligada com o “grau de compromisso organizacional do trabalhador”. Diz ainda que a satisfação organizacional é influenciada por quatro dimensões, aludindo na primeira a “funções que estimulam os colaboradores”, constituindo as “recompensas e benefícios” a segunda dimensão, a terceira sustenta as condições de trabalho e, por último, uma quarta que considera a interacção social e o clima de empresa, como factores relacionados com a satisfação.

No que respeita à Igualdade de género, os princípios de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres e da não discriminação dentro da empresa são ponto de destaque no Código de Ética da empresa: “será observado o princípio da não discriminação nomeadamente em relação à ascendência, deficiência, género, etnia, língua, território de origem, religião, convicções políticas e filiação sindical” (Pinto, 1998, Parte III – Nº 7).

É então nesta linha que a entrevistada declara não acreditar na discriminação de género na empresa afirmando que “há carreiras que são predominantemente de mulheres e há carreiras que são predominantemente de homens” (E2) acrescentando que “nas carreiras predominantemente de mulheres também há homens e vice-versa” (E2). É importante lembrar aqui que o seu discurso relativo ao tratamento da igualdade de géneros na empresa é o da directora dos recursos humanos da TAP Portugal, o que limita a desconstrução das causas sociais e institucionais que estão na raiz da desigualdade de género, e nomeadamente um discurso que reproduz estereótipos (vg. “carreiras que são predominantemente de mulheres” e “carreiras predominantemente de homens”) É sobretudo entre os anos sessenta e oitenta que, segundo Aida Ferreira (2001: 244) a mulher entra «irreversivelmente» no mercado de trabalho” pelo sector dos serviços, desempenhando funções de acordo com as representações sociais(...) é o estereótipo cultural que lhe dá acesso a numerosas profissões sobretudo dos serviços interpessoais”. Na intervenção desta colaboradora verificamos que embora na empresa a individualidade da mulher seja respeitada, existem ainda *handycap* históricos e

geracionais, que tendem a repercutir-se na prática laboral, caso contrário não teria sentido falar-se em estereótipos de género. Na mesma linha, afirma “que nunca foi posto nada em causa, ao nível de progressão na carreira, de ordenados, de chefias, o trabalhador ser homem ou mulher”, pois defende que o importante é a dedicação e o rendimento de cada trabalhador: “o que está em causa é o empenho e o trabalho de cada um, não a questão do género”. Esta ideia revela uma representação individualista e meritocrática da trajetória profissional da colaboradora com prejuízo de uma visão mais sociológica, já que ignora a desigualdade de género que existe na sociedade e que, como foi referido anteriormente, é uma questão que atravessa gerações, sendo anterior ao desempenho de cada homem e de cada mulher na sua profissão. A dedicação e o rendimento profissionais serão mais difíceis para uma mulher que tem que conciliar trabalho profissional com cuidados a crianças e/ou a idosos dependentes. Verificando-se ainda na sociedade portuguesa “ (...) uma situação de profunda assimetria “ na distribuição das tarefas domésticas entre homens e mulheres.

Relacionando a entrevista da colaboradora da Grace com a da Directora dos Recursos Humanos da TAP Portugal, depreende-se que existe uniformidade na percepção e concepção dos conceitos, até então analisados – RSE, crescimento sustentável, empresa familiarmente responsável ou a relação *win-win* – afirmando a colaboradora da GRACE que “uma empresa tem obrigações (...) com os seus colaboradores, com os que estão à nossa volta; tem uma função social” (E1).

4.2 A Perspectiva dos Colaboradores da TAP

4.2.1 Utilização dos Benefícios da TAP, Segundo o Género: Representações, Usufruto e Discriminação.

Relativamente ao conhecimento dos recursos que existem e se encontram ao dispor dos colaboradores da TAP, pode-se dizer que, de uma forma geral, os homens são mais

vagos e superficiais nas suas respostas, não se preocupando muito em desenvolvê-las ou até mesmo em explicar os seus pontos de vista, em frases como “Acho que conheço a maioria”; “Sim (...), da parte desportiva”; “Sei que existem actividades desportivas, um restaurante, uma creche. (...) talvez mais coisas, mas que eu tenha conhecimento é só”. Esta «despreocupação» é explicada por Giddens (2009: 86) que defende a existência de uma dimensão de género na interacção social quotidiana, ou seja, para o autor “as interacções são moldadas pelo contexto social mais amplo” sendo assim natural que tanto “a comunicação verbal como a comunicação não-verbal possam ser percebidas e transmitidas de maneira diferente por homens e mulheres” pois “as concepções de géneros e os papéis de género são, em grande medida, influenciados por factores sociais, estando de um modo geral relacionados com questões de poder e posição social”. Percebe-se que “as diferenças de género não são determinadas biologicamente, mas geradas culturalmente” (Giddens, 2009: 110). Neste sentido, “existem desigualdades de género, pois os homens e as mulheres são socializadas em papéis diferentes”.

Talvez por isso as mulheres, ao serem questionadas, demonstram uma maior preocupação em desenvolverem e argumentarem as suas respostas: umas falam por experiência própria, outras por conhecimento de terceiros. No entanto é interessante perceber que todas elas, com ou sem filhos, casadas ou solteiras, sabiam o que responder e que serviços existiam ao dispor dos colaboradores: “Temos um infantário, que funciona 24h por dia, 365 dias por ano (...), uma unidade de cuidados de saúde (...), um serviço médico permanente, um Clube TAP.”; “Sim, de todos! (...) do infantário, do seguro de saúde, das consultas, do serviço médico permanente”.

É importante sublinhar que todas elas tinham conhecimento dos serviços existentes, independentemente de beneficiarem deles ou não, podendo isto ser explicado pelo estudo publicado por Torres *et al* (2005: 119) onde é revelado que “não é pelo facto de exercerem uma profissão que as mulheres deixam de realizar a quase totalidade das tarefas domésticas, enquanto os homens apenas colaboram numa pequena parte”. Cabem às mulheres, quer as tarefas relativas à casa, roupa, alimentação, quer os cuidados com as crianças e idosos”. Já as actividades de carácter administrativo e financeiro, bem como “a jardinagem, bricolage e manutenção do carro pertencem aos homens”. Tal como referido anteriormente, mais uma vez se realça a situação de profunda assimetria,

que nos pode ajudar a compreender as razões porque as mulheres se mostram mais informadas sobre os serviços disponibilizados pela empresa. Faz parte da sua socialização de género ter determinadas responsabilidades (por exemplo os cuidados com as crianças em especial ou as funções de cuidadoras em geral), daí o maior conhecimento dos serviços que as possam ajudar na realização das suas tarefas ou que permitam delegá-las em entidades responsáveis, como os serviços que a TAP oferece.

Relacionando as passagens de Giddens acerca da interacção social e do género com os resultados do estudo realizado sobre a sociedade portuguesa (Torres et al, 2005) percebe-se que “não é (...) a condição perante o trabalho (uma vez que estamos face tanto a homens como a mulheres que trabalham a tempo inteiro na TAP) mas sim o género a variável que introduz o principal factor de assimetria na repartição das tarefas” (Torres, 2005: 120), ou seja, “não é apenas uma relação simples entre o tempo gasto no trabalho (profissional) e o tempo gasto em casa”, mas sim, “uma questão de valores e de atitudes que nos remetem para modelos mais amplos de incorporação das relações sociais de género, materializadas no desempenho de expectativas próprias a cada um dos papéis sociais (masculino e feminino)”. É nesta perspectiva que interpretamos os resultados das entrevistas, mais precisamente o nível de conhecimento dos recursos existentes na TAP, por parte de homens e mulheres.

De uma forma geral, os homens entrevistados não falam em vida familiar, mas apenas da articulação entre vida profissional e vida privada: “O Clube TAP, quando tenho tempo dou lá um saltinho”. Acerca das actividades desportivas referem que “é bom para as pessoas darem-se bem não só dentro, mas fora do ambiente de trabalho”. Nesta linha de raciocínio quando questionados acerca do que se poderia melhorar ao nível destes recursos, a maioria dos entrevistados homens fala nas condições das instalações tanto do Clube TAP como da creche (“as instalações da creche e do Clube TAP poderiam ser melhoradas”). Ainda assim, falam do Clube com mais intensidade, porque quando o frequentam identificam com mais facilidade a falta de melhorias. Ao nível da creche, apontam o facto do aspecto exterior não ser moderno nem cuidado e da sua localização física estar próxima do edifício principal, onde todos os colaboradores, tanto de terra como de voo, se deslocam frequentemente.

Relativamente ao usufruto dos serviços e representação dos mesmos, nas mulheres entrevistadas, as preocupações ao nível da conciliação é mais evidente. Tentam aproveitar ao máximo as condições de trabalho que a empresa coloca ao dispor dos colaboradores. Quando questionadas relativamente ao usufruto dos serviços as mesmas responderam que “Sim, (...) do infantário, do seguro de saúde, das consultas, do serviço médico permanente”. Sem serem directamente questionadas chegam ao “benefício maior”, dizendo que “Acaba por me facilitar a minha vida e a do meu marido com a minha vida profissional”; “Facilita imenso a vida de uma pessoa”. Neste discurso das mulheres ressalta a preocupação em conciliar a vida profissional e a vida de todos os que integram o grupo doméstico, ou seja, numa perspectiva familiar, enquanto os homens entrevistados não falaram tanto em vida familiar, mas principalmente da articulação entre vida profissional e vida privada.

Por fim, o no que respeita à temática da discriminação de género dentro da empresa, é evidente a extensão e profundidade das respostas das mulheres em relação às dos homens. Enquanto as mulheres vão dissecando o tema, falando dele com abertura, os homens dão respostas mais evasivas, ou muito reactivas, dizendo que “Nunca! Nem me passa pela cabeça tal coisa”, não aprofundando o seu pensamento sobre o assunto. Entende-se que esta atitude possa ser explicada através da teoria da socialização ou interacção social do género, pois verificou-se um comportamento diferente das mulheres perante a mesma matéria.

Embora, e de uma forma geral, todos os homens entrevistados se mostrem concordantes respondendo que não existe discriminação de género dentro da empresa, num primeiro momento, existem duas excepções, uma masculina e outra feminina. Este homem e esta mulher, embora nunca se tenham sentido directamente discriminados, têm conhecimento de colaboradoras mulheres que não progrediram na carreira por engravidarem; “penso que as mulheres são um pouco [discriminadas], devido à situação de engravidarem e, muitas vezes, procura-se contratar mais homens que mulheres (...) porque as mulheres acabam por estar mais ausentes do trabalho” (entrevistado masculino); e, ainda, “ (...) eu acho é que depois... fazem uma licença mais alargada e depois não têm progressão na carreira (...) possivelmente é uma consequência” (entrevistada feminina). É curioso perceber que tanto homens como mulheres, numa primeira instância, quando abordados

pelo tema da discriminação de género, associam logo a mulher enquanto elemento discriminado “temos exemplos de pilotos da companhia e comandantes que são mulheres”. No entanto, as mulheres, embora falem de elas próprias, também abordam o tema do ponto de vista masculino, ou seja, pensado numa eventual discriminação dos seus colegas homens: “no meu departamento somos maioritariamente mulheres, e os homens que lá trabalham nunca foram discriminados”.

Ainda citando Giddens (2009: 393), o autor refere que “apesar de possuírem igualdade formal em relação aos homens, as mulheres são ainda alvo de uma série de desigualdades no mercado de trabalho” mencionando três das principais desigualdades que as mulheres sofrem no local de trabalho, são elas, a segregação ocupacional, a concentração em empregos a tempo parcial, e por fim a disparidade de remunerações. Face a este estudo desenvolvido e a este tipo de desigualdades percebe-se que todos, de uma forma ou de outra, se verificam. Por exemplo, e quanto à segregação ocupacional com base no género o autor define como o “facto de homens e mulheres estarem concentrados em diferentes tipos de trabalho, com base na ideia de que há «empregos para homens» e «empregos para mulheres»” (Giddens, 2009: 394), o que se verifica, porque embora existam trabalhadoras mulheres em cargos também ocupados por homens, desde assistente de bordo a comandante de linha aérea, em termos de número, não existe equilíbrio ou proporcionalidade.

4.2.2 Utilização dos Benefícios da TAP, Segundo a Situação Conjugal (casados versus sólos)

Analisando os entrevistados casados e os *solos* (que vivem sozinhos) e no que respeita ao conhecimento que têm da existência dos serviços que quando comparamos os colaboradores casados têm um maior conhecimento da existência dos serviços (“Sim, vários”; “Acho que conheço a maioria”; “Conheço sim”). E ao responderem positivamente, desenvolvem, enunciando os serviços que conhecem: “Temos serviços médicos, o infantário...”; “ (...) o infantário, o ginásio, serviço de farmácia, o clube

TAP”; “Temos um infantário, (...) uma unidade de saúde, (...) um serviço médico permanente”; “Temos também o seguro de saúde e depois temos um clube TAP que é uma organização que promove várias actividades, sejam desportivas, recreativas, culturais, etc.”; “ (...) sei que existem facilidades desportivas, um restaurante, uma creche...”; “ (...) o clube TAP, onde se podem inscrever em volei, em basquete, há um moto clube também”; “existem uma série de actividades que a TAP coordena e promove”.

Quanto aos entrevistados que vivem sós, todos sabem que existem serviços disponíveis na empresa para os seus colaboradores e conhecem a maioria, no entanto não demonstram preocupação em desenvolver as suas respostas: “Sim... do seguro de saúde, do infantário, do clube TAP, da farmácia”; “Sim... sei que tem creche, viagens para as pessoas que já são efectivas, do clube TAP”. Porém, pode-se constatar um pouco mais à frente, que esta variável – situação conjugal - que distingue entre casados e *solos* – é, de todas as análises comparativas, as que menos assimetrias apresentam entre os entrevistados.

No que respeita ao usufruto dos serviços, todos os entrevistados casados usufruem de, pelo menos, um dos serviços que a TAP coloca ao seu dispor: “ (...) de descontos em hotéis, do infantário”; “Apenas da creche”; “ (...) da creche, dos serviços médicos”; “Sim, de todos! Do clube TAP, do infantário (...), do seguro de saúde, das consultas...”; “ (...) do restaurante várias vezes, da parte desportiva também, (...) alguém organiza um jogo e vamos...”. Também os sólos entrevistados usufruem de alguns serviços: “Tenho o seguro de saúde, o clube TAP também tenho direito”; “Sim, da farmácia, (...) do posto médico (...), do clube TAP quando tenho tempo dou lá um saltinho”. Isto porque, e como referido, existem semelhanças entre ambos os grupos entrevistados (casados e *solos*).

Segundo o estudo desenvolvido por Anália Torres et al, (2005: 116), o tempo dedicado ao lazer e aos cuidados pessoais dos indivíduos solteiros é idêntico ao despendido pelos indivíduos casados. O mesmo acontece ao tempo gasto nas tarefas domésticas e no trabalho remunerado. A única variável que altera a percentagem de tempo dedicado a

determinadas tarefas dentro dos casais são os filhos, como se verá adiante, e não o simples facto de estarem casados. O que é natural, uma vez que estando uma ou mais crianças a cargo de um casal, o tempo dedicado a determinadas actividades tem que ser repartido.

Ao analisar as representações que os colaboradores entrevistados têm dos benefícios, todos os casados (homens e mulheres, ainda que mais as mulheres do que os homens) têm uma perspectiva positiva face aos benefícios dos serviços existentes: “Facilita imenso! Penso que todas as empresas deveriam investir porque facilita muito”; “Este infantário da TAP deve ser o único em Portugal que está aberto 24 sobre 24 horas, por causa dos tripulantes, claro!”; “ (...) isso é um benefício para mim, é o mais importante, mais do que um ginásio, ou mais do que uma unidade de saúde” (uma colaboradora falando da creche).

Ainda neste ponto e em relação às questões relacionadas com a conciliação entre vida profissional e vida familiar é interessante compreender a perspectiva do único homem inquirido, que é casado e que tem os filhos na creche da empresa. Este fala da referida conciliação e dos encargos de que liberta a esposa: “Acaba por ficar totalmente a meu cargo assegurar a deslocação dos meus filhos à creche e alivia assim a minha esposa deste encargo, já que é ela quem trata das coisas da casa”. Espelha-se aqui uma distribuição de tarefas em função dos meios que estão ao alcance de cada um dos membros do casal, mas principalmente em virtude dos papéis de género. Estudo recente sobre a sociedade portuguesa (Torres *et al*, 2005) explica inclusivamente que “são dados importantes que nos permitem articular a influência do género e da entrada na conjugalidade”, isto porque esta conjugalidade enquanto “relação entre um homem e uma mulher, ou seja, entre pessoas de género diferente, implica uma definição (e redefinição) dos papeis masculino e feminino de cada um dos conjugues”.

No entanto, no que refere a eventuais melhorias nesses serviços, todos os entrevistados casados são unânimes nas críticas realizadas: “ (...) a lista de espera que eu sei que há para a creche”; “ (...) deveria adaptar-se mais à realidade da empresa” (falando da creche); “ (...) a empresa alargar um bocadinho mais, dar um bocadinho mais de espaço em benefícios próximos” (falando da creche); “Talvez o espaço físico da creche é capaz

de ser um bocadinho limitado, uma vez que cada vez mais, há mais solicitação, havendo mesmo lista de espera”; “as instalações da creche e do clube TAP poderiam ser melhoradas, mas faltam recursos financeiros”; “ (...) ao nível da creche eu apercebo-me que há muita procura e leva a que haja lista de espera só que, lá está, não há espaço para meter mais miúdos”. Estas declarações são de entrevistados que vivem em conjugalidade e que na maioria têm filhos e, por essa razão, estão mais informados acerca das dificuldades de ingresso na creche.

Por outro lado, os entrevistados que vivem sós falam sobretudo dos benefícios nas relações interpessoais dos trabalhadores: “Acaba por se criar amigos dentro do local de emprego”; “É bom as pessoas darem-se bem não só dentro, mas também fora do ambiente de trabalho”; “ (...) se me apetece jogar futebol, (...) vou lá ao complexo desportivo, e posso sempre ligar a alguém que conheço da TAP para ir”; “Há sempre alguém que frequenta determinada actividade e depois vai arrastando mais alguém e acabam sempre por aderir e participar”. Ora, aqui se percebe, e com os testemunhos recolhidos, a importância da diversificação dos serviços ao dispor dos trabalhadores. Apesar de a creche ser o serviço central a que a totalidade dos entrevistados se refere, seja de uma forma ou de outra, é importante perceber que outros serviços disponibilizados pela empresa, de carácter lúdico e desportivo representam algo de relevante para o quotidiano, valorizado principalmente pelos trabalhadores solteiros e neste caso, sem filhos. Neves (2008: 344) fala da importância das boas relações entre trabalhadores dentro de uma empresa, não só para cada trabalhador como para a própria empresa. Para o autor, “as relações de trabalho são uma enorme influência sobre o carácter de cada um”, e essas relações devem ser tidas em conta “quando estamos a falar de gestão de pessoal, (...) e evolução na carreira estamos a considerar um dos elementos mais decisivos na vida das pessoas, muito para lá da simples remuneração ou do tempo gasto nas tarefas”. Assim, torna-se evidente que este tipo de serviços acabam por gerar bom ambiente de trabalho entre os colaboradores, o que se torna imperativo para qualquer organização na sua totalidade. “Sentir-se bem e motivado, ter realização pessoal e um clima de camaradagem é muito importante para todas as pessoas envolvidas”, isto porque, “respeitar os trabalhadores, dar boas carreiras, criar um clima atraente de trabalho é bom para os negócios. O interesse económico está muitas vezes de

acordo com a dignidade humana”, pois é preciso não esquecer que “é preciso respeitar as pessoas porque são pessoas, não porque são úteis” (idem: 347).

Ao nível das melhorias nos recursos existentes não são apontadas questões neste grupo de entrevistados (casados e *sólos*): “Não me parece que haja assim nada para fazer grandes melhorias”; “ (...) o espaço às vezes não é o melhor” (falando da creche).

4.2.3 Utilização dos Benefícios da TAP, Segundo a Morfologia Familiar (grupos domésticos com filhos *versus* grupos domésticos sem filhos)

No que respeita ao conhecimento dos serviços existentes na TAP, todos os colaboradores com filhos têm, como seria de se esperar depois do que já ficou dito, conhecimento da maioria dos serviços (“conheço sim”; “sim, vários!”; “acho que conheço a maioria”). No entanto, é interessante perceber que no desenvolvimento da resposta, todos os entrevistados com filhos, na sua maioria mulheres, começam por mencionar sempre, e em primeiro lugar a creche e as actividades direccionadas para as crianças, e só depois falam dos benefícios próprios enquanto trabalhadores. De destacar ainda que não só sabem da sua existência, como conhecem o seu funcionamento, estão bem informados. Senão vejamos: “ (...) o infantário, o ginásio, serviço de farmácia, temos o clube TAP”; “o maior serviço (...) é o infantário”; “eles levam os miúdos do infantário para a praia (...) nos meses de Verão”; “temos um infantário, que funciona 24 horas por dia, 365 dias por ano”; “temos uma unidade de cuidados de saúde, que funciona durante o horário de expediente”.

Esta preocupação ou este conhecimento referente aos serviços pode ser justificada pelo estudo, várias vezes referido – Torres, et al (2005) – onde se demonstra que os casais com filhos dedicam um maior número de horas semanais às tarefas a desenvolver em casa (principalmente aos cuidados com as crianças, mas também a cozinhar, tratar da roupa, limpeza da casa, etc.) do que os casais sem filhos. O que leva a interpretar que o facto de terem determinadas tarefas domésticas a cargo que integram trabalho não pago, se reflecte numa maior preocupação e atenção face a serviços existentes dos quais

possam usufruir e onde podem delegar essas tarefas, principalmente no que se refere às crianças. Há assim, e da parte de quem tem crianças a cargo, uma maior consciencialização das necessidades sentidas e dos encargos a elas associados.

Por outro lado, os colaboradores sem filhos falam com o mesmo entusiasmo dos serviços, embora, e apesar de terem conhecimento de alguns deles, sublinhem sobretudo as actividades desportivas e lúdicas, bem como os apoios ao nível da saúde: “sei que existem facilidades desportivas...”; “viagens para as pessoas que já são efectivas...”; “ (...) seguro de saúde, clube TAP, farmácia”. O que faz sentido, pois o mesmo estudo demonstra que os indivíduos sem filhos dedicam mais tempo a tarefas como lazer, cuidados pessoais, ou até mesmo a dormir, do que os indivíduos com filhos, por terem mais tempo disponível. Quando lhes é pedido que aprofundem as respostas face ao conhecimento dos serviços, os colaboradores que não têm filhos tornam-se mais inseguros e não garantem que estejam bem informados, são mais hesitantes nas suas respostas: “talvez existam mais coisas...”; “ (...) que eu tenha conhecimento é só!”.

Assim, ao serem confrontados com a questão de se usufruem desses serviços e com a representação que têm dos mesmos, deduz-se que os entrevistados sem filhos desfrutam de menos serviços, tal como se verificou anteriormente, e que também estão menos informados. Assim, a maioria dos entrevistados com filhos têm-nos na creche da TAP, no entanto esse não é o único serviço do qual usufruem: “O maior serviço que a TAP me proporciona é ter aqui o infantário para os meus filhotes”; “Do infantário, de descontos, em hotéis, de descontos na aquisição de produtos”; “ (...) da creche, dos serviços médicos, quando tenho algum problema vamos ali ao médico...”; “Sim, de todos!”; “ (...) da creche, porque a minha filha teve acesso a uma vaga, do seguro de saúde, das consultas, do serviço médico permanente...” Este discurso revela que os colaboradores com filhos, uma vez que procuram serviços ou benefícios para a sua família, acabam por encontrar mais serviços e talvez por isso estejam mais preocupados e conseqüentemente melhor informados.

As preocupações acima referidas são evidentes ao nível da vida pessoal e familiar, sobretudo nas mulheres com filhos. Verifica-se, pois, e segundo Giddens (2009: 405), uma “pressão sobre as mães trabalhadoras”, ou seja, que “as mulheres acarretam ainda

com a responsabilidade principal de tomar conta das crianças, embora este cenário pareça alterar-se à medida que o pai assume um papel mais activo”. É interessante sublinhar, aqui, o que se verifica com o único homem entrevistado que tem os filhos na creche da TAP e que assume essa responsabilidade como ficou referido no ponto anterior.

Porém, e em regra, “Isto significa que as trabalhadoras com crianças pequenas enfrentam a tarefa de gerir as aparentemente infundáveis exigências diárias da casa e do trabalho” (Giddens, 2009: 405). O mesmo autor refere o quotidiano destas mulheres que têm uma vida profissional a conjugar com a sua vida privada e familiar, afirmando que “para muitas mães trabalhadoras, o quotidiano é uma confusão” e explica: “levantar as crianças (...), deixá-las no infantário, trabalhar o dia inteiro, ir buscar a criança no final do dia, (...) tratar dos afazeres em casa e arranjar tempo para as suas próprias necessidades” faz com que “muitas mães trabalhadoras consideram-se forçadas a reconciliar as várias dimensões das suas vidas”.

No que respeita aos entrevistados sem filhos, torna-se óbvio que este grupo não usufrua da creche, ao contrário dos colaboradores com filhos. Assim sendo, as actividades lúdicas, desportivas e de saúde estão no topo dos serviços a que aqueles recorrem – “ (...) do restaurante várias vezes, da parte desportiva...”; “ (...) da farmácia, encomenda-se e eles mandam vir (falando de medicamentos), do posto médico, do clube TAP quando tenho tempo dou lá um saltinho”. Devido ao facto de, e como já foi referido anteriormente, disporem de mais horas vagas para a sua vida pessoal do que os colaboradores com filhos pequenos a cargo, é fácil compreender que ocupem o seu tempo livre com actividades lúdicas e desportivas.

No entanto, através do discurso de um dos colaboradores, percebeu-se que alguns serviços são de exclusiva utilização dos colaboradores com contrato sem termo, ou seja, os chamados na linguagem corrente de «efectivos»: “ (...) viagens para pessoas que já são efectivas”; “ (...) a maioria é para as pessoas que já estão efectivas, e como eu não estou não tenho direito”; “Nunca beneficiei de nenhum desses serviços, mas do clube TAP e do seguro de saúde tenho direito e posso usufruir” (colaborador na situação de contrato a termo certo), o que vem contrariar a entrevista da directora de recursos

humanos que, como ficou dito atrás, afirma que todos têm direito a todos os recursos: “sim, todos os trabalhadores têm direito ao seguro de saúde, acesso ao refeitório, á creche se necessitarem” (E2). O que leva a crer que embora haja uma panóplia de serviços, os mesmos não se encontram ao dispor de qualquer trabalhador, mas sim, e apenas para os que tenham determinada situação laboral.

Dentro do universo dos trabalhadores que têm acesso a estes serviços da empresa, e ainda em relação àqueles que usufruem, é importante sublinhar mais uma vez que todos eles referem a creche: “Recorri, devido ao facto de ser no local de trabalho, de ter um horário flexível e adaptável ao meu horário que é irregular”; “Dá muito jeito ter aqui tudo centralizado na empresa”; “Facilita imenso a vida de uma pessoa”; “ (...) ao nível profissional também, porque questões familiares consigo conciliar, não é necessário faltar ao trabalho sempre que há um problema...”; “ (...) penso ser muito positivo o facto de termos a oportunidade de usufruirmos de determinadas condições de emprego”; “no que respeita à creche o factor proximidade do meu local de trabalho conta imenso (...) e também por questões financeiras (...) não é gratuito. É uma percentagem sobre o ordenado, mas ainda assim é mais barato que uma creche normal”; “Acaba por me facilitar a minha vida e a do meu marido, com a minha vida profissional”; “A proximidade a que estou dos meus filhos facilita, se adoecerem ou assim...”; “ (...) isso é um benefício para mim, é o mais importante, mais do que um ginásio, ou mais do que uma unidade de saúde” (falando da creche); “ (...) não havia aquela preocupação de onde deixar o miúdo, eu estava a trabalhar, o meu marido também” (falando da creche, quando usufruía dela); “ (...) coincidia com a nossa hora de saída” (falando dos horários da creche).

Inclusivamente, e é de sublinhar que uma das entrevistadas do sexo feminino admite mesmo que “ (...) se calhar, se não fosse isso, nem tinha três filhos” (falando da creche), o que pode ajudar na argumentação face à importância que estes serviços constituem para a vida dos seus colaboradores. Em 1997 a Graduate School of Management at Simmons College e a Bright Horizons realizaram um estudo sobre a importância das creches nas empresas e o seu impacto nos trabalhadores dessas mesmas empresas. Os resultados do estudo revelaram então que “a presença de uma creche no local de trabalho

é um assunto ao qual as empresas e empregadores devem dar bastante atenção”³⁶, isto porque, e segundo o estudo:

“ - Quando pensam em mudar de emprego, 93% dos inquiridos dizem que a creche é um factor importante. E mais, 26% de empregados pertencentes aos quadros dizem que já desistiram ou não aceitaram um emprego devido às condições que têm na actual empresa (que tem creche);

- A creche é também um elemento importante quando se fala de recrutamento: 42% dos inquiridos dizem que a presença de uma creche no local de trabalho é um factor importante para a decisão de aceitar ou não um emprego;

- A existência de uma creche tem uma grande importância na motivação e produtividade dos empregados: 87% dos pais preocupam-se menos com as suas crianças se souberem que elas estão perto. Este descanso resulta num aumento de produtividade e satisfação no emprego. De facto, 65% dos quadros que utilizam a creche da empresa foram promovidos desde o nascimento do seu último filho.”

Assim, este estudo demonstra então o impacto que uma creche tem na motivação dos empregados e na imagem externa da empresa. São ainda apontados três áreas críticas onde as creches nas empresas têm um impacto significativo, nomeadamente, no recrutamento e retenção, na produtividade e na moral dos empregados, ou seja:

“- Recrutamento e retenção: a creche no local de trabalho é um forte factor de retenção dos empregados, incluindo quadros médios e altos. O estudo mostra que a existência de uma creche dentro das empresas está-se a tornar um factor competitivo para atrair novos empregados.

- Produtividade: Os empregados dizem que uma creche no local de trabalho, seguramente, aumenta a produtividade. A maior parte é capaz de se concentrar melhor, trabalhar com menos distrações, de ter menos interrupções durante o tempo de trabalho e faltar menos vezes ao emprego.

- Moral dos empregados: As creches das empresas aumentam o descanso, a qualidade de vida da família e a imagem da empresa junto dos empregados e da comunidade. Muitas pessoas indicaram que a creche no local de trabalho as ajuda a atingir os seus objectivos de carreira.”

À semelhança deste estudo, também Guerreiro et al (2006: 10) fala acerca da “criação de serviços de acolhimento de crianças” nas empresas da seguinte forma: “é comum ouvir-se dizer que a concentração e a produtividade aumentam quando os trabalhadores estão descontraídos e tranquilos, por deixarem os filhos em locais seguros e com qualidade

³⁶ *In*

<http://www.oparque.com/OParqueEnsinoPrimario/Content/Public/Servicos/Empresas/Beneficios.aspx>

durante o período de trabalho”. Esta autora explica, ainda, que a criação de creches é uma medida promovida pelas empresas com o intuito de responder positivamente às necessidades e inquietações dos pais trabalhadores o que na sua perspectiva se revela “um contributo exemplar para a conciliação entre vida profissional e vida familiar”.

Desta forma, continua “cientes das preocupações dos seus trabalhadores a este respeito, optam pela criação de equipamentos e serviços próprios”, e revela também que muitas empresas desenvolvem “actividades pontuais, organizando programas pós-escola, serviço de transporte, actividades desportivas, festas, entre outras iniciativas” (Guerreiro et al, 2006: 11) cujo principal objectivo será “procurar atenuar alguns dos problemas que se colocam aos pais trabalhadores com filhos”.

Relativamente à melhoria dos serviços, a já esperada referência à creche é inevitável, sendo o facto de existir lista de espera o ponto mais focado: “O espaço físico da creche è capaz de ser um bocadinho limitado”; “ (...) as instalações da creche e do clube TAP poderiam ser melhoradas”; “ (...) a lista de espera que eu sei que há para a creche, penso que será o grande problema para o pessoal de terra, porque há prioridade para os que estão a voar, (...) têm prioridade”; “A população da TAP tem vindo a aumentar, e em consequência, as suas «crias» e «procriações»”. Estas declarações podem ser interpretadas à luz do que foi acima referido, face à importância da existência destes equipamentos junto do local de trabalho, ou seja, uma vez que a TAP possui creche nas suas instalações e que os benefícios face à existência da mesma são inquestionáveis, é provável que a procura aumente. No entanto, e tal como refere uma das entrevistadas, “a empresa está a crescer e com ela o número de trabalhadores”, assim sendo, e uma vez que as instalações não sofreram qualquer tipo de reestruturação de há alguns anos até esta data, é previsível que a lista de espera seja cada vez maior. Tal como refere a mesma entrevistada: a creche “deveria adaptar-se mais à realidade da empresa (...)”.

No entanto, todos os entrevistados sem filhos têm uma visão, menos centrada, e muito mais global dos serviços, incluindo a própria creche, do que os entrevistados com filhos, e sempre com um discurso mais positivo: “ (...) é bom porque tem tudo ao pé do local de trabalho”; “ (...) não usufruo, mas o facto de ser 24 horas aberto, para nós tripulantes, que nunca temos um horário regular é ótimo, porque os miúdos podem cá dormir”. Ou

seja, apesar de conhecerem a creche, conhecem também serviços, sobretudo, de carácter lúdico e desportivo, de saúde e outros. O seu discurso mais positivo pode resultar do facto de não utilizarem a creche e de, por esse motivo, estarem menos conscientes das fragilidades desse recurso (nomeadamente em termos das suas condições de utilização e da lista de espera).

No entanto, e apesar da inexistência de parentalidade, os trabalhadores entrevistados sem filhos também reconhecem a necessidade das melhorias físicas: “Acho que o infantário não tem assim grandes condições, mas como não usufruo, não quero falar sobre isso”. É curioso o facto de um dos entrevistados já ter frequentado a creche da TAP quando era criança, mostrando dessa forma sensibilidade face aos benefícios da sua existência: “Quando eu era pequeno andava no infantário aqui da TAP (...). Sei que para a minha mãe era óptimo, porque como trabalhava, ia-me sempre buscar e levar e ajudava-a a não ter que levantar-se mais cedo para me ir pôr a uma creche e depois ir para o emprego”.

Por fim, e ao nível da discriminação de género na empresa, nenhum dos entrevistados com filhos acredita existir tal situação: “Eu pessoalmente acho que não”; “Não, nunca!”; “Acho que esse aspecto a empresa tanto dá hipóteses, por exemplo, ao nível da progressão na carreira, a uma mulher como a um homem”; “ (...) nunca vi ninguém ser discriminado, seja homem ou mulher”; “ (...) fiz os meus últimos testes psicotécnicos grávida de quarenta semanas, e uns dias depois tive a minha filha... A empresa esteve à minha espera!”; “Não fui discriminada por estar grávida ou por ser recém-mamã ou por ser mulher”. Surge então aqui o caso de uma entrevistada com filhos que reflecte acerca da sua experiência pessoal para determinar a sua opinião face a esta questão. Para esta trabalhadora não existe discriminação de género na empresa, pois nunca o viu ou sentiu, pelo contrário. Percebe-se o seu ponto de vista face ao cargo ou ao lugar na empresa para o qual concorreu, e que apesar de estar grávida a empresa adiou a sua entrada. No entanto, a questão da discriminação de género no mercado de trabalho, e como referido no ponto 2.3 deste trabalho, é muito mais profunda e estrutural do que estas afirmações. Ferreira (1999: 42) defende que, na sociedade portuguesa actual e apesar do crescente “aumento das qualificações profissionais e escolares das mulheres” bem como da “sua integração no mercado de trabalho, tendem a manter-se os padrões de segregação horizontal, vertical e transversal nas estruturas do emprego e o diferencial salarial entre

homens e mulheres”. Ou seja, não basta olharmos e interpretarmos casos pontuais que embora não passem disso mesmo devem ser valorizados e olhados como práticas a seguir mas devemos olhar também criticamente a longo prazo, ou seja, ao nível da progressão nas carreiras e dos prémios ou aumentos salariais. Tal como a mesma autora refere “não basta abrir as oportunidades, há que garantir a igualdade de resultados para mulheres e homens”.

Percebe-se então que, e apesar de inicialmente todos os entrevistados rejeitarem a hipótese de discriminação, foi no desenvolvimento das suas respostas e, possivelmente, ao reflectirem sobre as mesmas, que surgem relatos de determinadas situações, que para os trabalhadores são excepções, mas que suscitam a dúvida de serem a regra: “ (...) as histórias que eu ouço de outras pessoas que estão há mais tempo, ou fazem uma licença mais alargada é que depois não têm progressão na carreira, mas possivelmente é uma consequência”. Falando de situações de mães-trabalhadoras, no entanto, é perceptível a desculpabilização que fazem da empresa no seu discurso como vimos atrás. Aliás, em 2007 a TAP Portugal foi acusada de discriminar um grupo de mulheres trabalhadoras grávidas que não terão sido premiadas por desempenho. A empresa justificou-se posteriormente referindo que esse prémio teria sido atribuído a todos os trabalhadores que tenham exercido actividade por, pelo menos, seis meses. Desta forma, essas trabalhadoras terão sido excluídas por não terem exercido as suas funções durante um período de tempo igual ou superior ao referido. Houve então, uma “penalização”, no entanto o que é prescrito é que não deverão existir “consequências” quando uma mulher, mãe e trabalhadora usufrui de um direito seu – o da licença de maternidade.

Ora, é sabido que em Portugal os homens pais e trabalhadores ocupam funções a tempo inteiro e ainda gozam pouco do seu direito às licenças de apoio à família, embora “estudos recentes revelem que nas novas gerações os homens tendem a participar mais activamente na educação dos filhos” (Guerreiro *et al*, 2006: 20). No entanto, e tal como apelava a colaboradora da Grace, cabe às empresas a implementação de políticas internas que visem a tão falada conciliação entre a vida familiar e a vida profissional dos seus trabalhadores, por forma a “proporcionar uma cultura organizacional que reconheça a importância do papel do pai na socialização da criança” (Ibidem) e que, sobretudo, “recomende o uso das licenças específicas criadas para pais trabalhadores, garantindo-

lhes para isso a continuidade do seu posto de trabalho e a manutenção do sistema de promoções e prémios” (Ibidem).

Tal situação de discriminação, ao ser gerada, acaba por se tornar num ciclo que prejudica principalmente a mãe trabalhadora. Uma vez que, em regra, quem goza a licença de maternidade ou paternidade é a mulher (mãe e trabalhadora), já que os pais (homens) não o fazem, isto leva a que estas mães se retirem por um período de tempo significativo do seu local de trabalho, e automaticamente, e como vimos no caso da notícia referente à TAP, acabam por ser prejudicadas ao nível dos prémios e, a longo prazo, com forte probabilidade, ao nível da progressão na carreira.

5. Conclusão

Segundo o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2008)³⁷, a Responsabilidade Social das Empresas é “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interacção com todas as partes interessadas”. Desta forma, as empresas desenvolvem as suas actividades tendo em conta as necessidades e as perspectivas não só dos seus clientes, mas também dos seus colaboradores, fornecedores e da comunidade onde se inserem. Passa assim a contribuir positivamente para o crescimento da sociedade, com base num desenvolvimento sustentável. A RSE deve ser compreendida numa óptica global, uma vez que são inúmeros os seus âmbitos de incidência. E apesar de ser um tema muito abordado e publicitado nos últimos tempos em Portugal, a sua actuação está em crescimento existindo ainda um vasto caminho a percorrer.

Assim, ficou perceptível que a nível interno, a RSE reporta-se para um campo de actuação dentro da empresa, fundamentalmente destinado aos seus trabalhadores e a tudo o que os envolve (saúde, segurança social, vida familiar, etc.). É neste contexto que surge o conceito de Empresas Familiarmente Responsáveis, ou seja, empresas que, nas suas práticas, incluem políticas familiares, políticas de benefícios sociais, políticas de flexibilidade de tempo e, políticas empresariais que apoiam profissionalmente os seus trabalhadores e as suas famílias.

Para Aida Ferreira (2001: 239)

“a «esfera pública» alicerça-se na igualdade construída pela «Razão» humana, através da organização das sociedades, obedecendo a princípios de justiça baseados em normas e regras de distribuição de bens e serviços”.

A conciliação diária das responsabilidades profissionais com actividades privadas e as familiares, nem sempre se torna fácil. Embora este estudo aponte, que a existência de políticas de RSE nas empresas, facilita a conjugação da vida privada e familiar com a vida profissional. No entanto a discriminação de género existe, uma vez que a maioria

³⁷ In <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=209&temaid=26>

dos encargos familiares continua a recair sobre a mulher. É nesta linha de reflexão que se evidencia a questão da igualdade de género entre homens e mulheres e o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional. À medida que as alterações dos paradigmas sociais evoluem, também as iniciativas no âmbito do referido equilíbrio trabalho-família e da igualdade de género se intensificam. “Todavia, e não obstante o crescente incremento qualitativo a este nível, as situações de desigualdade e discriminação, tanto no plano da esfera pública como no da esfera privada, continuam a evidenciar-se” (Guerreiro et al, 2006a: 5). Segundo a mesma autora, em alguns países europeus

“ (...) de modernidade avançada, as elevadas taxas de actividades feminina acompanham o progressivo equilíbrio dos estatutos e papéis atribuídos à mulher e ao homem no seio do grupo familiar; na sociedade portuguesa, apesar de alguns avanços, verificam-se ainda comportamentos bastante tradicionais no apoio à família”.

Como sejam os casos em que as mulheres têm bastantes encargos com os filhos, com familiares idosos e/ou doentes, (Torres et al, 2005: 119) por vezes mulheres estas que têm que conciliar a vida profissional com a vida familiar.

Conseguir uma melhor harmonização dos encargos profissionais e familiares acaba por se revelar um desafio essencial das sociedades contemporâneas. Numa perspectiva actual, este processo visa duas vertentes fundamentais: por um lado, a inclusão de mulheres no mercado de emprego e o incentivo ao trabalho remunerado por parte destas; por outro, o impulsionamento da participação activa dos homens nas actividades familiares e domésticas. Existindo, desta forma, uma repartição (que se espera) análoga ao nível das tarefas domésticas, por parte do homem e da mulher, bem como uma igualdade de oportunidades no que respeita à carreira profissional.

A própria União Europeia considera que a criação de medidas de apoio à conciliação, permitirá a homens e mulheres dispor de um mais amplo leque de escolhas, para equilibrar as responsabilidades profissionais e privadas, e contribuir para a concretização de objectivos em matéria de crescimento e emprego, inclusão social dos grupos vulneráveis e, igualdade entre mulheres e homens.

A TAP Portugal foi a empresa escolhida para realizar o estudo de caso pretendido para a elaboração desta dissertação, pelo facto de no ano de 2008 ter sido distinguida como “Empresa Mais Familiarmente Responsável”.

Através da comparação e análise das entrevistas realizadas a vários colaboradores da TAP, homens e mulheres, com postos de emprego e formações académicas distintas, bem como com situações conjugais e morfologias familiares diversas, percebeu-se que de uma forma geral todos têm conhecimento da existência dos recursos e serviços existentes na empresa, tal como do seu direito e possibilidade de utilização. Assim, e apesar de nem todos inventariarem esses recursos e serviços de forma teórica e detalhada, percebeu-se que os homens solteiros conhecem sobretudo e aderem às iniciativas e actividades lúdicas do Clube TAP, como sejam as actividades em grupo, desportivas e com objectivos sócio-recreativos. Talvez por não terem cônjuge ou filhos a cargo, as actividades de âmbito familiar ou destinadas exclusivamente às crianças, não são do conhecimento destes.

Já as mulheres, possivelmente devido ao facto de terem um papel que lhes foi atribuído pelos valores sociais, apenas por serem mulheres, quer solteiras ou casadas, com ou sem filhos, demonstram muito mais interesse e conhecimento face aos serviços (e direitos) a que podem aceder, sejam eles de âmbito desportivo, ou cultural familiar ou de saúde.

Apenas o homem, casado e com filhos, inquirido, revela uma sensibilidade diferente à dos outros homens, e semelhante à das mulheres com filhos, para estas questões; provavelmente devido à organização das responsabilidades familiares existentes na sua família, às actividades domésticas que tem a seu cargo, no fundo ao papel que ele tem no seio familiar. Esta experiência na sua família, aproxima-o mais das mulheres do que de outros homens, nomeadamente dos homens solteiros ou de homens casados que não assumam as mesmas tarefas e responsabilidades no grupo doméstico. Este exemplo de fronteira ganha importância como hipótese para futuras investigações.

As mulheres, independentemente da sua condição conjugal, possuem desde cedo uma preparação, uma consciencialização, e uma sensibilidade quase que imposta à nascença

para a vida familiar, que se aperfeiçoa ao longo da vida e que se actualiza com a condição conjugal. Quanto aos homens evidencia-se que apenas adquirem essa consciencialização quando passam por determinadas experiências familiares. Há quase que como uma aprendizagem forçada ou imposta em virtude das alterações nas suas trajectórias familiares.

Quanto à questão da discriminação de género, todos os colaboradores entrevistados são unânimes em concordar que esta não existe dentro da empresa, pois nunca se aperceberam de uma tal situação ter ocorrido, seja com eles, seja com colegas. No entanto, regista-se que alguns admitem que o facto de uma mulher engravidar pode ter repercussões na carreira, tal como foi referido anteriormente. No entanto, desculpabilizam a empresa não vendo esse acontecimento como uma atitude discriminatória, mas sim consequencial.

Tendo em conta a existência de políticas de responsabilidade social na TAP, estas não são igualmente conhecidas por homens e mulheres e, o género também influi na utilização destas políticas em função quer da situação conjugal (*casais versus sólos*) quer da morfologia familiar (*casais com filhos e sem filhos*). Relativamente aos papéis de género a apropriação dos recursos é idêntica, conforme análise anterior relativa ao inquirido, casado e com filhos.

Pode-se, ainda, afirmar que a responsabilidade social não pode ser entendida de uma forma totalmente desinteressada, isso seria perverter a própria natureza do conceito. Ao tratar-se de uma questão ética, tem de ser aceite e implementada através de políticas de *governance* (políticas de gestão), na vertente dos negócios empresariais e nas relações estabelecidas com a comunidade, seja ela interna ou externa, estendendo esses padrões éticos à garantia da obtenção de um resultado e de um proveito, sem afectar a sustentabilidade. Justos na distribuição, devem promover a qualidade e não regredir ou diminuir a capacidade da comunidade. Ou seja, e no que respeita ao papel socialmente responsável da empresa na regulação do equilíbrio entre as várias componentes da vida dos seus colaboradores, aquela deve accionar medidas e políticas que permitam sobretudo uma estabilidade e uma distribuição igualitária de tarefas entre os membros de cada família, combatendo desta forma a sobrecarga feminina que ao longo dos tempo se

tem vindo a alterar, mas que continua, ainda a persistir. A principal fonte de caracterização das mulheres enquanto força de trabalho é “localizada na família e identificada com a responsabilização das mulheres pela prestação de cuidados a todos os membros desta” (Ferreira, 1999: 45).

“A Igualdade (...) não nos é dada, mas resulta da organização humana, porquanto é orientada pelo princípio da justiça. Não nascemos iguais; tornamo-nos iguais como membros de um grupo por força da nossa decisão de nos garantirmos direitos reciprocamente iguais. A nossa vida política baseia-se na suposição de que podemos produzir a igualdade através das organizações, porque o homem pode agir sobre o mundo comum e mudá-lo e construí-lo juntamente com os seus iguais, e somente com os seus iguais”. (Arendt, 1978, citado por Ferreira, 2001: 239).

6. Bibliografia

III Plano Nacional para a Igualdade – *Cidadania e Género 2007-2010* (2008), Lisboa: Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, Presidência do Conselho de Ministros.

Almeida, Ana Nunes (1993), *A Fábrica e a Família – Famílias Operárias no Barreiro*, Barreiro: Câmara Municipal do Barreiro.

Amâncio, Lígia (2003), “O Género no Discurso das Ciências Sociais”, in *Análise Social*, vol. XXXVIII (168), Lisboa: ICS, pp. 687-714.

Amaro, Rogério Roque (2000), “A Inserção Económica de Populações Desfavorecidas, Factor de Cidadania”, in *Revista Sociedade e Trabalho*, nº 8/9, Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade, pp. 33-49.

Assembleia-Geral da Organização das Nações Unidas (1948), *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Acedido a 23 de Julho de 2008, in http://www.fd.uc.pt/hrc/enciclopedia/onu/textos_onu/dudh.pdf

Associação Portuguesa de Ética Empresarial (2008), *Nova Norma Portuguesa de Responsabilidade Social*. Acedido a 23 de Julho de 2008, in http://www.apee.pt/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=56:np4469-norma-portuguesa-rs&catid=7:normalizacao&Itemid=44

Baldo, Roberta et al. (2003), “Responsabilidade Social Corporativa”, *XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, São Paulo: INTERCOM.

Beauvoir, Simone de (2008), *Ninguém Nasce Mulher, Torna-se Mulher*. Acedido a 28 de Janeiro, in http://www.pontemargem.org/default.php?pageNum_Recordset=2&totalRows_Recordset=23&area=3&submenu=2

Bogdan, Robert et al. (1994), *Investigação Qualitativa em Educação – Introdução à Teoria e aos Métodos*, Porto: Porto Editora.

Boyer, Robert (2000), “Reformas Institucionais para o Crescimento, Emprego e Coesão Social”, in Rodrigues, M. J., *Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento. Emprego, Reformas Económicas e Coesão Social*. Oeiras: Celta Editores, pp. 127-180.

Carioca, Maria de Fátima et al. (2005), *Empresas Familiarmente Responsáveis – Boas Práticas 2004/2005*, Lisboa: Edições AESE.

Carioca, Maria de Fátima et al. (2008), *Empresas Familiarmente Responsáveis – Boas Práticas 2007/2008*, Lisboa: Edições AESE.

Centro de Formação em Consultoria em Conciliação Trabalho e Família (2009), in *Revista Mudar de Vida*. Acedido a 18 de Novembro de 2009, in <http://www.graal.org.pt/Docs/conciliacao/mudaravida/pag18a10.pdf>

Cerzal, Juan José Barrera (2009), “A Aposta Espanhola para a Responsabilidade Social das Empresas”, *Cadernos Sociedade e Trabalho – Responsabilidade Social das Organizações*, XI, Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento, pp. 121-132

Chiavenato, Idalberto (1976), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, São Paulo: Mcgraw Hill.

Comissão do Mercado de Valores Imobiliários (2008), *Cadernos do Mercado de Valores Imobiliários*. Acedido a 23 de Julho de 2008, in <http://www.cmvm.pt/NR/exeres/3525EF0D-B909-41E2-9076-D9AF90110D7F.htm>

Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (2007), *A Igualdade de Género em Portugal*, Lisboa: CIG.

Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (2009), *A Igualdade de Género em Portugal*, Lisboa: CIG.

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2003), *Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens*, Lisboa: CITE.

Conselho Económico e Social (2002), *Seminário sobre a Responsabilidade Social das Empresas*, Lisboa.

Conselho Económico e Social (2003), *Parecer de Iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas*, Lisboa.

Constituição da República Portuguesa (2005), Coimbra: Almedina.

Council of Europe (2005), *Solidarity-Based Choices in the Market-Place: A Vital Contribution to Social Cohesion*, Belgium.

Cunha, Miguel Pina et al (2004), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH.

Equal (2010), *Sobre a Equal*. Acedido a 23 de Janeiro de 2010, in http://www.equal.pt/non_accessible/sobre_a_equal/O_que_equal.asp

Esping-Andersen, Gosta (2003), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge: Polity Press.

European Commission (2001), *Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility*. Acedido a 23 de Julho de 2008, in <http://ec.europa.eu/geninfo/query/resultaction.jsp?page=1>

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2008), *Corporate Social Responsibility*. Acedido a 4 de Agosto de 2008, in <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/CORPORATESOCIALRESPONSIBILITY.htm>

Fernandes, António Teixeira (2006), *Monotonia Democrática e Diluição das Regulações Sociais*, Porto: Edições Afrontamento.

Ferreira, Aida (2001), “O Género Feminino Objecto de Políticas Sociais – Que Desigualdades de Género no Emprego?”, Revista *Intervenção Social*, nº 23/24, Lisboa: ISSS, pp. 233-254

Ferreira, Virgínia (2010) *Ciclo de Sessões «Género, Igualdade e Diferenças»*. Acedido a 23 de Janeiro, in http://www.ideiasconcertadas.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=97%3Aavirga-ferreira-abre-ciclo-sobre-mulheres-e-questde-gro&catid=14%3Alivraria-almedina&Itemid=50&lang=pt

Ferreira, Virgínia (1999), “A Segregação Sexual do Mercado de Trabalho – Perspectivas Teóricas e Políticas”, Revista *Sociedade e Trabalho*, nº6, Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade, pp. 39-56.

Flick, Uwe (2005), *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, Lisboa: Monitor.

Fortin, Marie Fabienne (2003), *O Processo de Investigação – da concepção à realização*, Lisboa: Lusociência.

Giddens, Anthony (2009), *Sociologia*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Grace (2005), *As Empresas e os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio*, Lisboa: Instituto Ethos.

Grace (2004), *Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas*, Lisboa: Instituto Ethos.

Grace (2008), *Primeiro Passos – Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas*. Acedido a 4 de Agosto de 2008, in http://www.grace.pt/cms_grace/ImagensBo/Guia_RSE1.pdf

Guerra, António Castro (2002), “A Responsabilidade Social das Empresas: Complemento ou Sucedâneo do Estado Social?”, *Seminário de Responsabilidade Social das Empresas*, Lisboa: Conselho Económico e Social, pp. 10-16.

Guerra, Isabel Carvalho (2006), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*, Estoril: Principia.

Guerreiro, Maria das Dores et al. (2006a), *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar – Manual para as Empresas*, Lisboa: CITE.

Guerreiro, Maria das Dores et al. (2006b), *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família – Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*, Lisboa: CITE.

Guerreiro, Maria das Dores (2005), “O Desfasamento”, *Mudar a Vida*, Lisboa: GRAAL. Acedido a 18 de Novembro de 2008, in <http://www.graal.org.pt/Docs/conciliacao/mudaravida/pag11a12.pdf>

Hespanha, Pedro et al (2000), *Entre o Estado e o Mercado – As Fragilidades das Instituições de Protecção Social em Portugal*, Coimbra: Quarteto,

Instituto Nacional de Administração (2007), *Boas Práticas no Sector Público*, Lisboa: INA.

Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2008), *Responsabilidade Social das Empresas – Projecto Ser PME Responsável*. Acedido a 23 de Julho de 2008, in <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=209&temaid=26>

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2008), *Rede Empresarial pela Sustentabilidade*. Acedido a 4 de Agosto de 2008, in http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1232/o_instituto_ethos/o_que_fazemos/programas_e_projetos/itens/rede_empresarial_pela_sustentabilidade.aspx

Lalanda, Piedade (1998), “Sobre a Metodologia Qualitativa na Pesquisa Sociológica”, *Análise Social*, vol. XXXI (148), Lisboa: ICS, pp. 871-883.

Lopes, Margarida Chagas (1999), “A Igualdade de Oportunidades como Estratégia Empresarial”, in *Revista Sociedade e Trabalho*, nº6, Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade, pp. 39-56.

Maxwell, Joseph A. (2005), *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Sage Publications, London, New Dehli: Thousand Oaks.

Mendes, Fernando Ribeiro (2004), *Responsabilidade Social da Empresa*, Lisboa: APRSE.

Monteiro, Manuel Alves (2005), “A Responsabilidade Social das Empresas”, in *Cadernos da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários*, nº21, Lisboa: CMVM, pp. 65-70.

Monteiro, Teresa Maria Rocha Líbano (2005), *Famílias e Novos Movimentos Religiosos: trajectória familiar, individualização e identidade espiritual*, Lisboa: ISCTE.

Moreira, José Manuel (1999), *A Contas com a Ética Empresarial*, Cascais: Principia.

Moreira, José Manuel et al (2009), “Bom Governo, Incentivos e Selecção em Política”, *Cadernos Sociedade e Trabalho – Responsabilidade Social das Organizações*, XI, , Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento pp. 107-120

Moura, Rui (2009), “Da Responsabilidade Social à Governação das Empresas e ao Desenvolvimento Sustentável: Um Novo Compromisso”, *Cadernos Sociedade e Trabalho – Responsabilidade Social das Organizações*, XI, , Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento pp. 251-268

Mozzicafreddo, Juan Pedro (1994), “O Estado-Providência em Transição”, in *Sociologia – Problemas e Práticas*, nº 16, Centro de Investigação de Estudos de Sociologia, Lisboa: ISCTE, pp.11-40.

Neves, António Oliveira das (2009), “Apresentação”, *Cadernos Sociedade e Trabalho – Responsabilidade Social das Organizações*, XI, , Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento pp. 1-6

Neves, João César das (2008), *Introdução à Ética Empresarial*, Cascais: Principia.

Neves, Rodrigo (2007) *Democracia Digital: Tipologia e Modelos*. Acedido a 18 de Novembro de 2009, in <http://www.rodrigofneves/democracia-digital-tipologia-e-modelos.html>

O Parque (2010), *Benefícios das Creches*. Acedido a 28 de Janeiro de 2010, in <http://www.oparque.com/OParqueEnsinoPrimario/Content/Public/Servicos/Empresas/Beneficios.aspx>

Objectivos do Milénio (2000). Acedido a 19 de Novembro de 2009, in <http://www.objectivo2015.org>

Observatório da Emigração (2010) *Retenção de Talentos*. Acedido a 28 de Janeiro de 2010, in <http://www.observatorioemigracao.secomunidades.pt/np4/558>

Oliveira, António (2009), “A Responsabilidade Social em Contexto de PME – Oportunidade e Responsabilidade”, *Cadernos Sociedade e Trabalho – Responsabilidade Social das Organizações*, XI, , Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento pp. 269-276

Pacto Europeu para a Igualdade entre Mulheres (2006). Acedido a 23 de Janeiro de 2010, in [http://www.cite.gov.pt/imgs/instrumcomunit/Pacto Europeu Igualdade Sexos AnexoII.pdf](http://www.cite.gov.pt/imgs/instrumcomunit/Pacto%20Europeu%20Igualdade%20Sexos%20AnexoII.pdf).

Patraquim, Pedro (2009), “Contributo das Políticas Públicas, em Portugal, para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social das Organizações”, *Cadernos Sociedade e Trabalho – Responsabilidade Social das Organizações*, XI, Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento pp. 157-182

Patraquim, Pedro et al (2009), “Responsabilidade Social das Empresas e Ética”, *Cadernos Sociedade e Trabalho – Responsabilidade Social das Organizações*, XI, Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento pp. 217-230.

Pinto, Fernando et al (1998), Código de Ética do Grupo TAP. Acedido a 18 de Novembro de 2009, in http://www2.flytap.com/web/pdf/codigo_etica.pdf

Polsky, Eliane Vogel et al. (2000), “Cidadania: uma Plataforma de Comunicação e de Reconhecimento de Identidades”, in *Desenvolvimento de Competências, Competitividade e Cidadania: Actas do Seminário*, Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação, pp. 26-38.

Ramalho, José Elias Parreira (2007), “A Responsabilidade Social nas PME”. In *Dirigir*, nº98, Lisboa: IEFP, pp. 32-37.

Ramos, Maria da Conceição (2003), *Ação Social na Área do Emprego e da Formação Profissional*, Lisboa: Universidade Aberta.

Rego, Américo et al. (2003), *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas: Um Estudo da Situação Portuguesa*, Cascais: Principia.

Rodrigues et al (2009), “Contributos para uma Clarificação do Conceito”, *Cadernos Sociedade e Trabalho – Responsabilidade Social das Organizações*, XI, , Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento pp. 99-105

Rosa, Alexandre (2007), “A responsabilidade Social no Combate à Discriminação de Pessoas com Deficiência”, *Dirigir*, nº98, Lisboa: IEFP, pp.23-27.

Rosanvallon, Pierre (1985), *Crise de L'etat Providence*, Paris : Editions du Seuil.

Samuelson, Paul et al. (1998), *Economia*, Lisboa: Almedina.

Santos, Maria João Nicolau (2006), *Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal*, Lisboa: Editora RH.

Severino, Odete et al (2009), “A Responsabilidade Social das Empresas Diz Respeito a Todos Nós”, *Cadernos Sociedade e Trabalho – Responsabilidade Social das Organizações*, XI, , Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento pp. 183-202

Silva, Augusto Santos et al. (1999), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento.

Torres, Anália Cardoso et al (2005), *Homens e Mulheres – Entre Família e Trabalho*, Lisboa: CITE.

Triviños, Augusto (1990), *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*, São Paulo: Editora Atlas.

Vala, Jorge et al (2004), *Psicologia Social*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vieira, Cristina Maria Coimbra (2006), *Educação Familiar. Estratégias para a Promoção da Igualdade de Género*, Coleção Mudar as Atitudes, Lisboa: CITE.

Yin, Robert (2001), *O Estudo de Caso – Planejamento e Método*, Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

ANEXO 1: GUIÃO DE ENTREVISTA

ASSOCIAÇÃO GRACE

Este guião destina-se a orientar uma entrevista semi-estruturada efectuada a um colaborador da Associação Grace, de modo a conhecer melhor e com mais profundidade a origem da RSE, bem como os seus objectivos e finalidades.

Locutor Privilegiado: Colaboradora da Grace

Data: 21.07.2008

1. O que é a Responsabilidade Social das Empresas (RSE)?
2. Onde surgiu?
3. Como surge, e em que contexto?
4. Como se faz?
5. Para que serve?
6. O que leva a RSE a ser adoptada pelas empresas?
7. Pensa que esta política tem sido concretizada?

ANEXO 2: GUIÃO DE ENTREVISTA

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA TAP PORTUGAL

Este guião destina-se a orientar uma entrevista semi-estruturada efectuada a um técnico de Recursos Humanos da TAP Portugal, de modo a permitir analisar a realidade da empresa sob o ponto de vista da Responsabilidade Social sobretudo a nível interno. Pretende ainda conhecer as práticas e serviços existentes na empresa com vista ao equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional dos colaboradores.

Locutor Privilegiado: Directora de Recursos Humanos

Data: 20.05.2009

1. Que tipo de empresa é a TAP?

2. Qual a perspectiva da TAP acerca do tema da RSE? Que abordagem tem deste tema?

3. Uma vez que foi uma das empresas ganhadoras do prémio Deloitte, como uma EFR, que requisitos a TAP preenche para que se possa denominar como tal?
 - 3.1 Que práticas e serviços coloca à disposição dos seus colaboradores?
 - 3.2. Esses serviços são gratuitos?
 - 3.3 Qualquer trabalhador tem acesso a esses serviços?
 - 3.4 Com que objectivos se desenvolvem este tipo de práticas e se criam estes serviços?
 - 3.5 Em que medida se pensa que estas práticas ajudam a equilibrar os encargos da vida profissional com os da vida familiar?
 - 3.6 Estas práticas têm implicações na produtividade dos colaboradores? Em que medida?

4. Como são vistas estas acções pelos colaboradores?
 - 4.1 Que taxa de adesão possuem?
 - 4.2 Ao nível do género, quem é mais frequente aderir, homens ou mulheres?
 - 4.3 E ao nível do agregado familiar?

5. Pensa existir discriminação de homens e mulheres na sociedade?

6. Serão estas práticas mecanismos de eliminação dessa discriminação?

ANEXO 3: GUIÃO DE ENTREVISTA

COLABORADORES DA TAP PORTUGAL

Este guião destina-se a orientar uma entrevista semi-estruturada efectuada a colaboradores da TAP Portugal, de modo a permitir analisar a realidade da empresa sob o ponto de vista da Responsabilidade Social sobretudo a nível interno. Pretende conhecer as práticas e serviços existentes na empresa com vista ao equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional dos colaboradores.

1. Há quantos anos trabalha na TAP?
2. Que cargo ocupa?
3. Quais as suas habilitações académicas?
4. Que idade tem?
5. A sua situação conjugal?
6. Tem filhos?
7. Com quem vive?
8. Em que zona vive?

9. Tem conhecimento de recursos e serviços existentes na empresa que visem conciliar a vida profissional com a vida familiar dos colaboradores?
 - 9.1.1 Se sim, quais?
 - 9.2 Beneficia ou já beneficiou de algum desses serviços?
 - 9.2.1 Se sim, de quais?
 - 9.3 Caso beneficie de algum destes serviços, qual o motivo que o levou a recorrer a eles?
9. 4 Pensa terem-lhe facilitado os encargos familiares face à sua vida profissional? Em que medida?

10. Qual a sua opinião face a este tipo de serviços na empresa? (Aspectos positivos e negativos).

11. Alguma vez se sentiu discriminado no seu local de trabalho por ser homem ou mulher

ANEXO 4: ENTREVISTA 1 (E1)

Entidade: Grace

Locutor Privilegiado: Dr.^a Sofia Gonçalves

Data: 21. 07. 2008

O que é a Responsabilidade Social das Empresas (RSE)?

RSE é em lato senso um posicionamento voluntário que as empresas adoptam, ao estarem no mercado, e que através desse posicionamento contribuem para uma sociedade mais justa e mais eficaz, ou seja, RSE são todas aquelas atitudes que a empresa adopta para além das suas obrigações legais, ou seja, não é socialmente responsável uma empresa que paga atempadamente aos seus fornecedores, que paga os seus impostos... porque isso é uma obrigatoriedade legal, é por exemplo, se estivermos a falar nalguns casos de empresas que fazem reciclagem. Empresas que o seu *cor-business* não tem nada a ver com o ambiente, mas simplesmente adoptam um posicionamento de fazer uma reciclagem, ou que dão dias de fazer voluntariado aos seus colaboradores, para poderem melhorar a comunidade onde se inserem... eu diria que RSE é uma atitude voluntaria que as empresas adoptam para melhorar as comunidades onde estão inseridas, sejam elas empresas globais, a actuar em vários países, sejam elas empresas locais, PME's, etc. Temos exemplos não só de grandes empresas, mas também das mais pequenas que têm atitudes fantásticas, acções fantásticas de RS.

Onde surgiu?

A RSE teve origem nos países anglosaxónicos, primeiramente, diria na Europa, em Inglaterra, no Reino Unido, por exemplo, e nos Estados Unidos também. E começou como? Começou através das empresas multinacionais, empresas que saíram dos seus países de origem, sejam elas dos Estados Unidos, sejam elas do Reino Unido, sejam elas

de onde quer que seja, e começaram a ir para países onde as dificuldades económicas, e as dificuldades sociais eram muito patentes, eram muito notórias. Eu dou-lhe o exemplo muito concreto da BP. A BP é uma multinacional de petróleo, uma multinacional cujo seu cor-bisness é o petróleo e obviamente o seu país de origem que é a Inglaterra, Reino Unido, não tem petróleo, portanto a BP, os seus grandes países de intervenção são africanos, países sul americanos, etc., onde a realidade social é muito complicada e passa por uma coisa tão simples como preocupar-se com a mão-de-obra, ou seja, não há mão-de-obra saudável nesses países. E portanto, a BP começou por adoptar uma atitude basicamente de preocupar-se com a saúde dos seus colaboradores. Preocupar-se, por exemplo, com o HIV/SIDA. E estou a dar-lhe o exemplo concreto da BP porque acho que é um caso notório onde podemos ver que a RSE tem um interesse, obviamente, para a sociedade, mas também tem interesse para a empresa, sejamos claros, e basicamente a dificuldade da BP foi encontrar pessoas saudáveis para trabalhar, logo, a sua preocupação passou por uma actuação grande na área da saúde. E a RSE agudizou-se mais, surgiu por volta dos finais dos anos 80, início dos anos 90 com a crise económica que se fez sentir a nível mundial, e onde se percebeu claramente que os Estados não têm capacidade de resolver todas as questões sociais que existem, e portanto, as empresas, o papel do sector privado na resolução das grandes questões económicas e sociais pode ter e deve ter um papel grande nesse domínio e foi um bocadinho assim, com esta preocupação do bem-estar social que as empresas se envolverem neste processo. Depois existem também aquelas empresas, como em Portugal também existem, em que já fazem RS há muitos anos, mas nessa altura não havia esse conceito da RS. Nós em Portugal temos hoje grandes empresas que começaram por ser empresas familiares. Em Portugal existe muito esse caso, como o BES, como a antiga CUF que hoje é o Grupo José de Mello, que, por exemplo, a CUF criava casas para os seus trabalhadores fabris, onde estes poderiam estar com as suas famílias, creches de apoio aos seus colaboradores, o próprio BES também, e outras empresas familiares que existem em Portugal no fundo já fazem RS desde a sua génese, porque criar creches, criar infantários, criar infra-estruturas para os seus trabalhadores, tudo isso, hoje em dia... para já é muito raro uma empresa criar uma creche, ou criar esse tipo de serviços, mas de facto são empresas que na sua génese já têm a sua preocupação com o bem-estar, com os colaboradores e com as comunidades, e portanto, hoje se calhar, evoluímos para um conceito mais organizado da própria RS, olhar isto já em termos de sustentabilidade da própria empresa e aqui nota-se sustentabilidade porque encara-se a empresa como

uma entidade que está dependente do meio se insere. Obviamente que a empresa, uma empresa que actua numa sociedade que está mais rica, mais próspera, obviamente que vai ser uma empresa que vai estar a dar mais lucro, daí que a RSE seja uma relação de *win-win*, ou seja, ganha a empresa e ganha a sociedade. Portanto, tudo isto está interligado e como eu disse este conceito, de forma organizada e estruturada, de olhar para a RSE surgiu inicialmente nos países anglosaxónicos. Final dos anos 80, início dos anos 90, com o culminar da crise económica.

Come se faz?

Não há um processo que eu lhe possa dizer de A a Z. Eu acho que a grande preocupação de qualquer empresa, e uma empresa que pensa em fazer RS de forma estruturada e sistemática é importante porque como lhe disse há empresas que já fazem RS e não o sabem. A Delta, por exemplo, é um excelente exemplo disso. Hoje em dia é uma empresa multinacional, que opera em diversos países, nomeadamente em países onde há dificuldades económicas como Timor, como países africanos, etc. e a Delta faz RS há muitos anos e que evoluiu para um conceito estrutural da própria RS, da própria sustentabilidade da sua empresa. Não existe uma forma de fazer RS, existem empresas que começam por apoiar, por pura e simplesmente dar donativos a instituições locais, instituições com as quais se relacionam, mas isso não é RS, isso é Filantropia, é outra questão. É aquela questão que tem um pedido do grupo desportivo e recreativo e fazem uma doação. Isso não é RSE! RSE é ir mais além, é envolver-se no próprio... não é só o dinheiro, só dar aquilo que é necessário em termos monetários, mas é também se envolver em todo o processo de realização de um evento, de realização daquilo que a empresa está a programar.

Pressupõe uma continuidade?

Sim, pressupõe uma continuidade. Não a longo prazo, não é necessária uma continuidade a longo prazo. Isso seria o desejável, que as empresas e as instituições

sociais, as IPSS, as ONG's tivessem esta relação a longo prazo, mas a determinadas empresas hoje é tão volátil, hoje as coisas são de uma maneira, amanhã já podem ser de outra, que as empresas têm alguma dificuldade em assumir compromissos por mais de 2/3 anos. Mas uma empresa que assuma compromissos por 2/3 anos já não é nada mau. Empresas que estejam dispostas a envolver-se e ir além disso é muito bom e é nesse sentido que nós caminhamos. Ou seja, se antigamente passámos por esta fase de filantropia, hoje estamos a evoluir para um conceito a mais médio/longo prazo, ou seja, as empresas já não dão o dinheiro pura e simplesmente, já querem saber para onde é que vai esse dinheiro, como é que vão ter um benefício directo desse donativo, e se possível envolver a própria empresa em todos os processos de doação, de escoamento dessas mesmas verbas, portanto, há essa tendência. Por isso, não há um processo estanque de fazer RS, eu acho que aqui o segredo é haver um compromisso por parte da gestão topo da empresa, é fundamental, ou seja, se a gestão de topo der o exemplo positivo para toda a organização, depois vem por ai a baixo, e envolver todas as pessoas. Não é fácil, nem sempre é fácil, às vezes é mais fácil envolver os gestores de topo e do que depois não envolver toda a organização. A nossa experiência diz-nos que a RS falha muitas vezes chefias intermédias, são essas que apresentam maior resistência à RS, especialmente, se falamos, por exemplo, em voluntariado empresarial. Pode haver uma vontade enorme do director-geral da empresa, ou do presidente da empresa em disponibilizar os seus colaboradores para um dia de voluntariado, mas depois os directores, que são aquelas pessoas que contactam diariamente com essas pessoas dizem "Ah, não... então agora vai sair daqui para ir fazer voluntariado, não... tem trabalho aqui para fazer, não vai nada fazer voluntariado!". E muitas vezes a RS falha ai muito, e é preciso haver uma sensibilização não são da gestão de topo, mas também destas chefias intermédias para que as coisas não esbarrem. Isto é um processo longo, obviamente, mas que se acabe por se tornar uma cultura empresarial forte, esta cultura de RS a todos os níveis, a nível interno e a nível externo. Eu diria que uma empresa que começa, devia, se calhar, começar primeiro internamente, olhar para aquilo que pode fazer internamente com os seus colaboradores a nível da RS, fazer algo mais do que aquilo que é obrigado por lei, como pagar os salários, impostos, etc., ver o que pode fazer a nível interno. Sensibilizar internamente as pessoas, ir um bocadinho mais além, depois então olhar para o exterior e à sua volta, para a comunidade onde está inserida, e escolher uma área. Porque a RS é muitíssimo vasta: tem a área ambiental, tem a área da educação, tem a área social pura e dura... quer dizer, há um manancial enorme de

caminhos que pode seguir, e por isso não estar a disparar em todas as direcções, escolher uma área que tenha às vezes mais a ver com o próprio *cor-business* da empresa, porque é o que faz sentido. Por exemplo, a Galp Energia, se calhar, faz mais sentido estar virada para a questão do ambiente, porque a sua área é a gasolina, é o petróleo, faz mais sentido. Uma Porto Editora, se calhar, por exemplo, faz mais sentido estar virada para a educação. Portanto, eu acho que as empresas, e é assim que tem caminhado um bocadinho, as empresas devem escolher uma área e fazerem aí um caminho profundo, em vez de estar a disparar em todas as áreas, e depois o produto final que se vê é nenhum. Por isso, eu acho que se eu tivesse que dar um conselho, como às vezes dou aqui às nossas empresas associadas, seria de pensarem numa estratégia direccionada sobretudo para uma área de actuação, onde pudessem fazer um trabalho mais estruturado e mais consistente.

Para que serve?

Não podemos ser inocentes! Ou seja, a RS serve para esta relação de win-win que eu falava. Ganha a comunidade, porque chegamos à conclusão e toda a gente sabe que o Estado-Providência não existe, está na falência, portanto não consegue resolver todos os problemas sociais. E a meu ver nem deve ser a sua preocupação fundamental, portanto, eu acho que o Estado deve muito mais apoiar as empresas e incentivar as empresas a desenvolverem os seus projectos sociais. O Estado percebe que não consegue dar resposta a todos os pedidos que tem, a todas as necessidades que são cada vez maiores. Acho sim que devem ser dados maiores incentivos às empresas para o fazer porque também temos que ser claros, as empresas que fazem RS não é pelos benefícios fiscais que vão buscar á lei do mecenato, porque para as grandes empresas são “pinuts”, não é absolutamente relevante para elas aquilo que podem fazer em termos de deduções fiscais. Mas eu diria que para a comunidade serve para conseguir suprimir grande parte das suas necessidades, ou seja, cada vez mais assistimos a um conjunto de organizações associadas à sociedade civil, as chamadas Organizações do Terceiro Sector, a saberem dirigir-se às empresas, que é uma grande dificuldade que grande parte delas têm que é como chegar às empresas, como abordar as empresas. Grande parte delas vão ter com as

empresas e não sabem muito bem como devem fazer, a quem de devem dirigir. Mas hoje em dia estamos a assistir a um caminho de que as organizações já são tão desprovidas de gestão como eram há uns anos atrás. Portanto, serve para, por um lado, para a comunidade beneficiar do apoio que as empresas possam dar; e para as empresas serve... por uma questão... para algumas, diria eu, para as PME's para benefícios fiscais, que faz diferença. Porque para as grandes não. Para as grandes de facto é uma questão de posicionamento de imagem, e de notoriedade. Nós hoje assistimos... a RS está na moda, fica bem dizer que as pessoas apoiam a organização x ou y, que estiveram envolvidas em voluntariado, que deram dias aos seus colaboradores para fazerem voluntariado, enfim... há um grande investimento por parte das grandes empresas, porque a concorrência assim o exige em divulgação, em comunicação da sua RS. Por exemplo, o BES há uns meses atrás anunciou 4 milhões de euros só para uma campanha de divulgação dos seus projectos de RS, que se formos a ver até é um bocadinho polémico porque o valor que o BES tem para apoio social é inferior àquele que investe em comunicação, mas isso acontece, e eu estou á vontade para falar do BES, é um dos nossos associados, mas acontece muito por uma questão de pressão do próprio mercado, da própria concorrência. Porque todos os outros estão a fazer e portanto é assim exigido que também o BES assim o faça. Mas de facto, eu diria que serve para isso, serve para a empresa, por um lado, ter benefícios a nível de imagem, a nível da sua notoriedade, e também, por outro lado, motivar internamente os seus colaboradores. Há estudos que apontam nesse sentido, e a nossa experiência tem sido essa mesma, os colaboradores que são envolvidos na RS das suas empresas, são colaboradores mais motivados, a taxa de retenção de talentos aumenta brutalmente em empresas que o fazem. O voluntariado é uma ferramenta fantástica por isso mesmo, é uma ferramenta de till-building, uma ferramenta que as empresas têm utilizado muito para motivar, para solidificar as relações inter-pessoais entre os seus colaboradores. E portanto, eu penso que existem vários benefícios que podem ser capitalizáveis a favor das empresas, e obviamente a favor da sociedade.

Então, pelo que acabou de dizer, podemos perceber o que leva as empresas a adoptarem projectos de RS... Podemos dizer que é uma questão de marketing?

Para algumas será com certeza. Há empresas que claramente fazem RS e começam a tomar este caminho porque têm pessoas ou nas áreas de marketing, ou nas áreas de comunicação ou nas áreas de Recursos Humanos, porque normalmente a RS está numa destas três áreas. Já há algumas empresas que já têm gabinetes próprios de RS, mas são as grandes empresas que têm possibilidades para o fazer ou têm fundações. Por exemplo, a fundação PT, a fundação Vodafone, A fundação EDP que têm estas áreas da RS, que o fazem... mas tradicionalmente estas áreas estão nos departamentos de marketing, comunicação ou RH. E portanto, o que acontece é, se temos uma pessoa como director de RH, como director de Comunicação, como director de marketing, que é sensível a estes temas, então as empresas começam por aí. Começam porque têm estas pessoas à frente, que são sensíveis a estes temas, e começam por aí mesmo. Outras começam por questões de marketing, simplesmente. A concorrência está a fazer, portanto também vamos fazer. Eu diria que são assim estas duas grandes áreas que levam as empresas a fazer RS: ou é por questões de visibilidade, e de marketing e querem capitalizar isso em termos de imagem; ou então é porque têm pessoas que de facto acreditam que podem mudar um bocadinho o mundo, e podem fazer o mundo um bocadinho melhor, e querem dar o seu contributo para isso mesmo.

Pensa que esta política tem vindo a ser concretizada?

Tem, tem! Eu comecei a trabalhar na Grace em 2004, e há uma evolução enorme nesta área, desde essa altura. Em 2004 pouco se falava de RS, hoje em dia fala-se muito de RS. A Grace, em 2004, quando eu entrei, por exemplo, tinha 12 associados, hoje somos 52. Portanto em 4 anos quintuplicámos o n.º de associados. Por um lado, isso também é de notório o trabalho que tem vindo a ser feito pela Grace, mas por outro também, e em grande parte, este nosso aumento em número de associados é também pela grande divulgação que estas temáticas têm tido, pelo interesse das empresas... na verdade proliferam o n.º de eventos sobre esta temática, de seminários, de fóruns, de tudo e mais alguma coisa sobre esta questão de RS, e tem-se visto as empresas a adoptarem cada vez mais uma estratégia. Se antigamente faziam porque era giro, porque faziam hoje uma acção de voluntariado, amanhã faziam uma doação, depois tinham lá uma banquinha da fundação do Gil na recepção para os seus colaboradores também contribuir... hoje

em dia nós caminhamos para uma estratégia de sustentabilidade, eu acho que brevemente vamos deixar de falar de Responsabilidade Social e vamos passar a falar de sustentabilidade, exactamente porque estas questões têm que ser olhadas de uma forma sustentável, para que as três componentes da RS (económico, social e ambiental) sejam vistas de forma global enquanto estratégia da própria empresa. Tanto o ambiente, como a parte social, como a parte económica tem que andar a pare e passo para que tudo isto bata certo, para que a empresa possa ser uma empresa cada vez mais sustentável a longo prazo, já não a curto, a médio, mas a longo prazo.

ANEXO 5: ENTREVISTA 2 (E2)

Entidade: TAP Portugal

Locutor Privilegiado: Directora de Recursos Humanos

Data: 20.05.2009

Que tipo de empresa é a TAP? Que função tem na sociedade?

A TAP é uma empresa de aviação comercial. Como empresa, tem uma função muito importante na sociedade, é um organismo com capacidades para... não é o ajudar no sentido da caridade, mas apostar em projectos e serviços que tragam benefícios para os outros ou que tenham valor na parte ambiental ou na parte de ligação com os colaboradores, são várias as áreas que se tocam no que respeita à RS...

Qual a perspectiva da TAP acerca do tema da RSE? Que abordagem tem deste tema?

Uma empresa, a minha opinião é esta, uma empresa nunca pode esquecer que o seu intuito é ter lucro, portanto, é vender o seu produto. Se a empresa a par disso conseguir fazer acções que consigam ajudar em várias áreas na sociedade, dentro dela própria conciliar as duas coisas eu acho que é óptimo. Agora, não podemos pensar que as empresas estão a investir em sustentabilidade e a perder dinheiro, o que nesta altura custa fazer isso, porque há sempre um retorno em termos de imagem também. Uma empresa que tem estas preocupações. Tem com certeza uma imagem forte lá fora e isso ajuda a ser uma empresa conhecida, há uma série de factores que influenciam como a empresa se comporta em termos de responsabilidade corporativa.

Agora, eu acho que a RS não pode ser entendida de uma forma totalmente desinteressada, isso é perverter a própria natureza das coisas. Eu acho que a RS ou a capacidade de ética têm que ser uma forma de estar no negócio e na comunidade. Nós

somos éticos no sentido que temos de garantir obtenção de um resultado e um proveito, mas sem afectar a sustentabilidade da economia e da comunidade. Temos que ser justos na distribuição, temos que arranjar uma forma de promover a qualidade e não regredir ou diminuir a capacidade da comunidade de se crescer ou desenvolver.

A posição da TAP em termos de RS não é nova. Desde sempre teve, e tem, uma grande preocupação com factores ambientais, até por sermos uma empresa de aviação, com os nossos colaboradores, como com a comunidade. Inclusivamente temos várias pessoas portadoras de deficiência a trabalhar connosco, há vários anos, e em várias áreas... Desde sempre tivemos um posto médico, um refeitório para os colaboradores... não é uma empresa que tenha começado agora, já trás detrás esses hábitos, essas preocupações... Por exemplo, o facto de nos ter sido atribuído o prémio da Empresa mais Familiarmente Responsável pela Deloitte é exemplo disso mesmo...

Como referiu, e uma vez que foi uma das empresas ganhadoras do prémio Deloitte, como uma EFR, que requisitos a TAP preenche para que se possa denominar como tal?

Eu não sei ao certo se existem mesmo requisitos definidos para que se possa denominar de empresa socialmente responsável... Tem efectivamente serviços que demonstram que a empresa se preocupa com a vida e o bem estar dos seus trabalhadores, e a vida das suas famílias. Temos a creche para os filhos, temos um grupo desportivo associado ao clube TAP, seguros de saúde, posto médico, refeitório que serve ceias, almoços e jantares de forma a ter um horário compatível com o dos trabalhadores... estacionamento, subsídios de intempérie para os trabalhadores que trabalham á chuva, ao frio, ao sol, ao calor... Portanto, tem alguns serviços que visam melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores dentro da empresa, tem condições. No entanto, também somos obrigados a seguir alguma regulamentação nacional e internacional, mas isso, na minha perspectiva, já não se enquadra na RS, já não é RS.

Agora, eu penso que todos estes serviços, todas estas iniciativas existem, e para existirem tem que haver muito boa vontade dos dirigentes. Eu acho que uma empresa tem obrigações. Tem obrigações com os seus colaboradores, com os que estão à nossa

volta, tem uma função social, como falávamos... Acho que há vontade política de sermos uma empresa responsável na área da sustentabilidade e de continuarmos a avançar nesse sentido, isso há. E para isso temos de ter trabalhadores motivados e satisfeitos com as condições de trabalho. É evidente, como referi, que não estamos, como empresa, não estamos aqui para perder dinheiro, queremos é fazê-lo de forma responsável, de forma sustentada...

Por isso mesmo, eu penso que a RS não pode estar só no gabinete, a RS tem que fazer parte da prática das organizações, porque a prática do dia a dia tem que estar bastante bem interiorizada nas pessoas e tem que haver uma gestão integrada dos conceitos e do que se pretende com esta nova visão das coisas que, no fundo, não é propriamente muito nova porque as organizações sempre contribuíram de alguma maneira para melhorar as condições de vida dos colaboradores.

Esses serviços são gratuitos?

Não. Depende de cada serviço específico. Por exemplo, a creche é uma percentagem sobre o ordenado, mas mesmo assim é mais acessível que uma creche privada, lá fora... Nas refeições, a grande maioria dos trabalhadores paga 0,60 euros, os superiores pagam 2,50 euros. O Clube TAP eu penso que tem uma cota mensal de 1 euro, e depois pode-se usufruir das várias actividades (futebol, natação, hidroginástica...), e também tem colónias de férias para os filhos dos trabalhadores.

Qualquer trabalhador tem acesso a esses serviços?

Sim, todos os trabalhadores têm direito ao seguro de saúde, acesso ao refeitório, á creche se necessitarem... no clube TAP têm é que se inscrever... e depois é mediante a lotação.

Com que objectivos se desenvolvem esse tipo práticas e se criam esses serviços?

A TAP é uma empresa que tem cerca de 10 mil trabalhadores. Qualquer grande empresa tem um grupo desportivo que faz, promove viagens, encontros, que preocupa-se com a promoção do desporto e do lazer junto dos seus trabalhadores... Para a TAP é importante que haja convívio entre os trabalhadores fora do horário de trabalho, fora dos seus locais de trabalho. Leva a que as pessoas ganhem empatias, se conheça, e fortalece as relações interpessoais. O que depois se torna benéfico, porque quem não gosta de trabalhar numa empresa com bom ambiente? Se todos se derem bem, trabalha-se melhor, e diminui ou evita conflitos entre as pessoas no local de trabalho. Ajuda a que nos tornemos unidos.

Em que medida se pensa que essas práticas ajudam a equilibrar os encargos da vida profissional com os da vida familiar?

No caso do infantário é notório! Funciona 24horas por dia, para crianças que chegam a dormir aqui, de forma a que se consiga conciliar os horários da creche com o horários dos pais e das mães. Porque, independentemente de ser homem ou mulher pode colocar o filho na creche. Há, no entanto, uma lista de prioridades, que são as pessoas que trabalham por turnos, o caso dos tripulantes com horários muito irregulares, e depois as mães, uma vez que enquanto trabalhadores podem sempre deslocar-se à creche para amamentar durante o seu horário de trabalho, e depois os pais.

Essas práticas têm implicações na produtividade dos colaboradores? Em que medida?

Sim, sem dúvida! Trabalhadores com maior qualidade de emprego, no seu local de trabalho, com mais oportunidades e facilitismos do ponto de vista da sua vida familiar, implica... mais satisfeitos são, mais rendem, melhor é a sua produtividade e a envolvente em geral.

Como são vistas essas acções pelos colaboradores? Aderem com facilidade?

Sim, aderem com facilidade...

Ao nível do género, quem é mais frequente aderir? Homens ou mulheres?

Os homens mais ao futebol, por exemplo, no que respeita ao clube TAP, as mulheres mais á hidroginástica. Porque nós temos um complexo desportivo. Aqui dentro temos pequenas salas com livros, vídeos, uma espécie de ludotecas... Mas essencialmente temos na Encarnação, os cortes de ténis, campos de futebol para todos os trabalhadores e tem uma piscina também.

Pensa existir discriminação entre homens e mulheres na empresa? E na sociedade?

Não! De todo! Há carreiras que são predominantemente de mulheres e há carreiras que são predominantemente de homens. Nas carreiras predominantemente de mulheres também existem homens e vice-versa. Penso nunca foi posto nada em causa, ao nível de progressão na carreira, de ordenados, de chefias, o trabalhador ser homem ou mulher. O que está em causa é o empenho e o trabalho de cada um, não a questão do género.

ENTREVISTAS COLABORADORES DA TAP

Anexo 6: Entrevista 3 (E3) “Ana”

Há quantos anos trabalha na TAP?

4 anos e meio.

Que cargo ocupa?

Auxiliar administrativa

Sempre teve a mesma função?

Não, primeiro entrei como estágio profissional.

Quais as suas habilitações académicas?

Estou a tirar o 12º ano agora

Que idade tem?

28 anos

A sua situação conjugal?

Solteira

Tem filhos?

Não.

Com quem vive?

Com os meus pais.

Em que zona vive?

Em Lisboa, na Praça da Figueira.

Tem conhecimento de recursos e serviços existentes na empresa que visem conciliar a vida profissional com a vida familiar dos colaboradores?

Sim... sei que tem a creche, viagens para as pessoas que já são efectivas, do clube TAP... não sei de todas, porque a maioria é para as pessoas que estão efectivas, e como eu não estou não tenho direito... Por isso nunca beneficiei de nenhum desses serviços, mas do clube TAP e do seguro de saúde tenho direito e posso usufruir.

Qual a sua opinião face a este tipo de serviços na empresa? (Aspectos positivos e negativos).

Negativos não vejo assim nenhum... positivos é bom porque tem tudo ao pé do local de trabalho. Para quem tem filhos, deixa-os logo aqui na creche, para os que são do clube TAP, organizam torneios entre eles, porque já se conhecem.. acaba-se por criar amizades dentro do local de emprego.

Alguma vez se sentiu discriminado no seu local de trabalho por ser homem ou mulher?

Não, nunca senti qualquer tipo de discriminação. Mas também seria difícil porque no meu departamento somos só mulheres, não há nenhum homem.

Anexo 7: Entrevista 4 (E4) “Maria”

Há quantos anos trabalha na TAP?

Quase 2

Que cargo ocupa?

Direcção de comunicação e relações publicas.

Regime de contracto de trabalho?

Efectiva.

Quais as suas habilitações académicas?

Licenciatura e pós-graduação na área em que trabalho

Que idade tem?

31 anos.

A sua situação conjugal?

Casada.

Tem filhos?

Sim, uma filha.

Com quem vive?

Com o marido e com a filha.

Em que zona vive?

Em Telheiras.

Tem conhecimento de recursos e serviços existentes na empresa que visem conciliar a vida profissional com a vida familiar dos colaboradores?

Sim, até pela área onde trabalho. Temos um infantário, que funciona 24horas por dia, 365 dias por ano, sujeito, naturalmente, a disponibilidade de vaga. Temos acesso a um

ginásio com condições também mais favoráveis, temos uma unidade de cuidados de saúde, que funciona durante o horário de expediente e depois temos também acesso a um serviço médico permanente, uma espécie de serviços de urgências que funciona durante a noite e fins-de-semana. Temos também o seguro de saúde e depois temos um clube TAP que é uma organização que promove várias actividades, sejam desportivas, recreativas, culturais, etc. Também com benefícios para os trabalhadores da TAP que sejam associados. Pagam uma cota de 2 euros... Com certeza me estarei a esquecer de alguma coisa, mas também não estou assim a ver mais nada...

Beneficia ou já beneficiou de algum desses serviços?

Sim, de todos! Do clube TAP, do infantário porque a minha filha teve acesso a uma vaga, do seguro de saúde, das consultas, do serviço médico permanente... Eu penso ser muito positivo o facto de termos a oportunidade de usufruirmos de determinadas condições de emprego. Por exemplo, no que respeita a creche, o factor proximidade do meu local de trabalho conta imenso, e também por questões financeiras, porque, não é gratuito, é uma percentagem sobre o ordenado, mas ainda assim é mais barato que uma creche normal... e também pela amplitude de horário e abertura. Não há problemas em fechar nas férias, em fechar durante o mês de Agosto... Acaba por me facilitar a minha vida e a do meu marido, com a minha vida profissional.

Qual a sua opinião face a este tipo de serviços na empresa? (Aspectos positivos e negativos).

Eu penso que, e na minha opinião, deveria adaptar-se mais à realidade da empresa... A empresa tem crescido em número de trabalhadores, quanto aos seguros de saúde, a unidade de saúde não me parece problemático, mas face ao infantário... A empresa alargar um bocadinho mais, dar um bocadinho mais de espaço em benefícios próximos, porque realmente a população da TAP tem vindo a aumentar e em consequência as suas “crias” e “procriações” e portanto eu penso que isso é um benefício que para mim é o mais importante, mais do que um ginásio, ou mais do que uma unidade de saúde. Agora para a creche há lista de espera... também porque a creche tem berçário e vai até á idade

pré-escolar... 5/6 anos. E depois também têm as idas à praia, e visitas a pontes de interesse... ver uma fábrica, ver o pavilhão do conhecimento, à quinta... e depois têm actividades que são música e ginástica.

Alguma vez se sentiu discriminado no seu local de trabalho por ser homem ou mulher?

Eu pessoalmente não. Porque ainda por cima fui contratada muito grávida, fiz os meus últimos testes psicotécnicos grávidos de 40 semanas e uns dias depois tive a minha filha. A empresa esteve á minha espera! Estive uns dias em casa, e admitiu-me... portanto não fui discriminada por estar grávida ou por ser recém-mãma ou por ser mulher. O que eu acho é que depois, e as histórias que eu ouço de outras pessoas que estão há mais tempo, ou que fazem uma licença mais alargada é que depois não têm progressão na carreira, mas possivelmente é uma consequência. Agora, assim discriminação nunca senti, e penso que ao contrário também não deve existir... Por exemplo, no meu departamento somos maioritariamente mulheres, e os homens que lá trabalham nunca foram discriminados... Até nesta questão das licenças, um homem que tenha um filho, também tem direito à licença parental de igual forma. E ao nível da progressão na carreira, eu tenho ideia que a TAP não faz essa distinção, pelo menos a mim, a nível de recrutamento não fez, e temos exemplos de pilotos da companhia e comandantes que são mulheres.

Anexo 8: Entrevista 5 (E5) “João”

Há quantos anos trabalha na TAP?

Há 9 anos.

Que cargo ocupa?

Comandante de linha aérea.

Sempre ocupou o mesmo cargo?

Não. Comecei como co-piloto de médio curso, depois co-piloto de longo curso e agora comandante de médio curso... é a progressão na carreira.

Quais as suas habilitações académicas?

Licenciatura em ciências militares aeronáuticas na academia das Forças Armadas.

Que idade tem?

38 Anos

A sua situação conjugal?

Casado.

Tem filhos?

Não.

Com quem vive?

Com a minha esposa.

Em que zona vive?

Na zona de Sintra, em Belas.

Tem conhecimento de recursos e serviços existentes na empresa que visem conciliar a vida profissional com a vida familiar dos colaboradores?

Sim... sei que existem facilidades desportivas, um restaurante, uma creche... talvez existam mais coisas, mas que eu tenha conhecimento é só...

Beneficia ou já beneficiou de algum desses serviços?

Sim, do restaurante várias vezes, da parte desportiva também...

Caso beneficie de algum destes serviços, qual o motivo que o levou a recorrer a eles?

No meu caso fui com amigos aqui da TAP... há sempre alguém que sugere e depois acabamos por ir todos... quer ao restaurante almoçar ou assim, quer ao complexo desportivo... alguém organiza um jogo, e vamos... Mas por defeito não tiro usufruto de tudo isso... Ah, mas convém também referir que também existe um clube, que é o clube TAP, onde se podem inscrever em volei, em basquete, há um moto clube também, só que é relacionado com as motas... existem uma série de actividades que a TAP coordena e promove.

Qual a sua opinião face a este tipo de serviços na empresa? (Aspectos positivos e negativos).

Eu acho que existe uma vontade e pessoas com muito dinamismo nessas áreas. Se calhar, o que ressalta mais há vista às vezes é a falta de condições em termos de instalações para desenvolver todas essas actividades. Agora em termos de material humano, em termos de vontade, de ideias, existem interesses, pessoas determinadas com muita vontade... o espaço é que às vezes não é o melhor...

Pensa que os restantes colaboradores aderem bem a estas práticas?

Muito, muito mesmo! Há sempre alguém que já frequenta determinada actividade, e depois vai arrastando mais alguém, e acabam sempre por aderir e participar.

Alguma vez se sentiu discriminado no seu local de trabalho por ser homem ou mulher?

Não, penso que não existe esse tipo de discriminação aqui dentro. Pessoalmente nunca me senti discriminado ou injustiçado desse ponto de vista. E também nunca vi nem ouvi ninguém queixar-se acerca disso. Penso que, o bom ambiente que vivemos aqui dentro não gera esse tipo de constrangimentos.

Anexo 9: Entrevista 6 (E6) “Luísa”

Há quantos anos trabalha na TAP?

24

Que cargo ocupa?

Técnica de recursos humanos – recrutamento e selecção

Sempre ocupou o mesmo cargo?

Não. Já passei por várias áreas da empresa... serviço de obras, finanças e agora no recrutamento.

Quais as suas habilitações académicas?

12º ano

Que idade tem?

47 Anos

A sua situação conjugal?

Casada

Tem filhos?

1 filho

Com quem vive?

Marido e filho.

Em que zona vive?

Ajuda.

Tem conhecimento de recursos e serviços existentes na empresa que visem conciliar a vida profissional com a vida familiar dos colaboradores?

Sim, vários. Temos os serviços médicos, o infantário... eu não sei ainda existe, mas quando o meu filho era pequenino eles levavam os miúdos do infantário para a praia, também temos o clube desportivo... Sei que durante os meses de verão, era só inscreve-los e depois vinham de manhã connosco... era durante as férias escolares. Começavam em Junho e ia até finais de Julho. O que dava imenso jeito porque além de os trazer-mos de manhã cedinho, não havia aquela preocupação, de onde deixar o miúdo, eu estava a trabalhar, o meu marido também... faziam parte da manhã na praia, depois á tarde iam para o pinhal, almoçavam, e ao final do tarde regressavam que coincidia com a nossa hora de saída.

Percebi que já beneficiou então de alguns desses serviços...

Sim, da creche, dos serviços médicos quando tenho algum problema, vamos ali ao médico... dá muito jeito ter aqui tudo centralizado na empresa! Facilita imenso a vida de uma pessoa, e ao nível profissional também, porque questões familiares consigo conciliar, não é necessário faltar ao trabalho sempre que há um problema...

Qual a sua opinião face a este tipo de serviços na empresa? (Aspectos positivos e negativos).

Todos os serviços têm aspectos positivos e depois também têm alguns negativos... neste momento, relativamente aos negativos não sei...se as coisas melhoraram... como o meu filho já saiu do infantário há uns aninhos, não posso falar, mas na altura penso que eram mais os aspectos positivos que os negativos. Neste momento, talvez a lista de espera que eu sei que há para a creche, penso que será o grande problema para o pessoal de terra, porque há sempre prioridade para os que estão a voar, que como é óbvio, têm prioridade. Têm horários diferentes, e este infantário da TAP deve ser o único em Portugal que está aberto 24 sobre 24 horas, por causa por tripulantes, claro!

Alguma vez se sentiu discriminado no seu local de trabalho por ser homem ou mulher?

Eu pessoalmente não. Acho que nesse aspecto a empresa tanto dá hipóteses, por exemplo, ao nível da progressão na carreira, a uma mulher como a um homem... se a pessoa for boa naquilo que faz, se demonstrar empenho e dedicação, e se apresentar resultados, acho que não é pelo facto de ser homem ou mulher que a sua situação laboral será posta em causa.

Anexo 10: Entrevista 7 (E7) “Rita”

Há quantos anos trabalha na TAP?

11 Anos

Que cargo ocupa?

Assistente de bordo

Quais as suas habilitações académicas?

12º Ano.

Que idade tem?

36

A sua situação conjugal?

Casada

Tem filhos?

3 Filhos

Com quem vive?

Marido e filhos

Em que zona vive?

Queijas.

Tem conhecimento de recursos e serviços existentes na empresa que visem conciliar a vida profissional com a vida familiar dos colaboradores?

Conheço sim, e falo por mim. O maior serviço que a TAP me proporciona é ter aqui o infantário para os meus filhotes que é uma mais-valia em todos os aspectos. E, se calhar, se não fosse isso, nem tinha três filhos. Tenho aqui dois filhos, a mais velhinha já está na escola primária, já saiu... Mas a verdade é que consigo conciliar o meu

horário que não é regular, com o horário da creche... e facilita imenso porque passo a gerir o meu tempo com o meu trabalho, a minha vida enquanto mãe e enquanto esposa, e com o horário da creche... Ah, mais serviços... eu por acaso não uso, mas tenho conhecimento que através do clube TAP, às vezes, há actividades desportivas, mas eu por acaso nunca usufruí.

Caso beneficie de algum destes serviços, qual o motivo que o levou a recorrer a eles?

Como disse, apenas da creche posso falar. E recorri devido ao facto de ser no local de trabalho, de ter um horário flexível e adaptável ao meu horário que é irregular, e também ser mais acessível do ponto de vista económico, porque é uma percentagem sobre o ordenado. E também quando entrei para a TAP havia colegas que tinham lá os filhos, e sempre ouvi falar bem, e assim, como tinha um feedback positivo do infantário, quando tive os meus meti-os lá. Sempre tive conhecimento de como funcionava.

Qual a sua opinião face a este tipo de serviços na empresa? (Aspectos positivos e negativos).

Eu não me posso queixar. Mas talvez o espaço físico da creche é capaz de ser um bocadinho limitado, uma vez que cada vez mais, há mais solicitação, havendo mesmo lista de espera. Nós, o pessoal de bordo, temos prioridade, e tenho tido sorte que eles entraram sempre, mas lá está, devido também ao meu trabalho e aos meus horários. Mas sei que para algumas pessoas, sobretudo o pessoal de terra é difícil.

Alguma vez se sentiu discriminado no seu local de trabalho por ser homem ou mulher?

Não, nunca! Nem por parte da empresa, nem por parte dos colegas de trabalho, nunca fui vítima de qualquer tipo de discriminação.

Anexo 11: Entrevista 8 (E8) “Manuel”

Há quantos anos trabalha na TAP?

11 anos.

Que cargo ocupa?

Mecânico de manutenção.

Sempre ocupou o mesmo cargo?

Não. Comecei na *ground force*, onde dava assistência aos aviões... passei para a TAP em 2003.

Quais as suas habilitações académicas?

10º ano.

Que idade tem?

33 Anos

A sua situação conjugal?

Casado

Tem filhos?

2 Filhos

Com quem vive?

Vivo com a esposa e os filhos

Em que zona vive?

Cacém

Tem conhecimento de recursos e serviços existentes na empresa que visem conciliar a vida profissional com a vida familiar dos colaboradores?

Acho que conheço a maioria... o infantário, ginásio, serviços de farmácia, temos o clube TAP... temos acordos com várias empresas e hotéis em que podemos usufruir de descontos... não me estou a lembrar de mais nenhum...

Beneficia ou já beneficiou de algum desses serviços?

Sim, sim. De descontos em hotéis, do infantário, descontos na aquisição de produtos... por exemplo, relativamente ao infantário, posso dizer-lhe que tenho lá a minha filhota com anos, entrou para lá com 6 meses, já tinha tentado antes mas não houve vaga na altura, para entrar com o meu filho.

Pensa terem-lhe facilitado os encargos familiares face à sua vida profissional? Em que medida?

Muito. Imenso mesmo! Penso que todas as empresas deviam investir porque facilita muito. Acaba por ficar totalmente a meu cargo assegurar a deslocação dos meus filhos à creche e alivia assim a minha esposa desde encargo, já que é ela quem trata das coisas da casa. E a proximidade a que estou dos meus filhos facilita, se adoecerem ou assim...

Qual a sua opinião face a este tipo de serviços na empresa? (Aspectos positivos e negativos).

Eu penso que pode-se sempre melhorar, mas eu acho que temos muita coisa. No entanto, as instalações da creche e do clube TAP poderiam ser melhoradas, mas falta recursos financeiros. Por exemplo, ao nível da creche eu apercebo-me que há muita procura e leva a que haja lista de espera, só que, lá está, não há espaço para meter mais miúdos... No meu caso não porque tenho uma horário regular, mas como está aberta 24 horas é muito bom.

Alguma vez se sentiu discriminado no seu local de trabalho por ser homem ou mulher?

Eu? Nunca! Nem me passa pela cabeça tal coisa. Nem nunca vi ninguém ser discriminado, seja homem ou mulher.

Anexo 12: Entrevista 9 (E9) “Mário”

Há quantos anos trabalha na TAP?

2 anos

Que cargo ocupa?

Comissário de bordo

Sempre ocupou o mesmo cargo?

Sim sim.

Quais as suas habilitações académicas?

12ºano

Que idade tem?

29

A sua situação conjugal?

Solteiro

Tem filhos?

Não.

Com quem vive?

Vivo com os meus pais

Em que zona vive?

Algés

Tem conhecimento de recursos e serviços existentes na empresa que visem conciliar a vida profissional com a vida familiar dos colaboradores?

Sim... do seguro de saúde, do infantário, do clube TAP, da farmácia que dá imenso jeito, por exemplo, ah, e também o posto médico.

Beneficia ou já beneficiou de algum desses serviços?

Sim, da farmácia, encomenda-se e eles mandam vir os medicamentos, e são mais baratos... do posto médico, sempre que preciso... do club tap quando tenho tempo dou lá um saltinho.

Pensa terem-lhe facilitado os encargos familiares face à sua vida profissional? Em que medida?

Ah sim, muito. Se tiver alguma situação urgente, mesmo que esteja em dias de folga, venho aqui ao posto médico e sou logo atendido... ao nível do desporto... se me apetece jogar futebol ou assim, vou lá ao complexo desportivo, e posso sempre ligar a alguém que conheça aqui da tap p ir, e as vezes até organizam torneios. E é boas as pessoas darem bem não só dentro, mas também fora do ambiente de trabalho.

Qual a sua opinião face a este tipo de serviços na empresa? (Aspectos positivos e negativos).

Hum... não me parece que haja assim nada para fazer grandes melhorias. Apenas o infantário, que acho que não tem assim grandes condições, mas como presentemente não usufruo também não quero falar sobre isso. Eu quando era pequeno andava no infantário aqui da tap. Não me lembro é de grande coisa... mas lembro-me que não eram as mesmas instalações, eram outras, e que na altura também não eram grande coisa, por isso mudaram. Sei que para a minha mãe era ótimo, porque como trabalhava aqui, ia-me sempre buscar e levar, e ajudava-a a não ter que levantar-se muito mais cedo

para me ir pôr a uma creche e depois ir para o emprego... assim ficava tudo em caminho, e facilitava-lhe a vida. Depois, o facto de ser 24 horas aberto, para nós tripulantes, que nunca temos um horário regular, é ótimo, porque os miúdos podem cá dormir...

Alguma vez se sentiu discriminado no seu local de trabalho por ser homem ou mulher?

Não. Pelo contrário... Penso que as mulheres são um pouco, devido à situação de engravidarem e muitas vezes procura-se contratar mais homens que mulheres... Porque as mulheres acabam por estarem mais ausentes do trabalho. Embora agora também haja a nova lei, e que os homens também podem gozar da licença, mas acho que são poucos os casos onde isso acontece.

ANEXO 13: ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Entrevista Colaboradora da Grace (E1)

Temáticas	Citações
Conceito de Responsabilidade Social das Empresas	<p>“ (...) posicionamento voluntário que as empresas adoptam, ao estarem no mercado, e que através desse posicionamento contribuem para uma sociedade mais justa e mais eficaz”</p> <p>“ (...) são todas aquelas atitudes que a empresa adopta para além das suas obrigações legais”</p> <p>“ (...) atitude voluntária que as empresas adoptam para melhorar as comunidades onde estão inseridas, sejam elas empresas globais, a actuar em vários países, sejam elas empresas locais, PME’s, etc.”</p>
Filantropia	<p>“ (...) existem empresas que começam por apoiar, por pura e simplesmente dar donativos a instituições locais, instituições com as quais se relacionam, mas isso não é RS, isso é Filantropia, é outra questão”</p> <p>“ (...) tem um pedido do grupo desportivo e recreativo e fazem uma doação. Isso não é RSE!</p> <p>“ (...) não é só o dinheiro, só dar aquilo que é necessário em termos monetários, mas é também se envolver em todo o processo de realização de um evento, de realização daquilo que empresa está a programar”</p>

	<p>“ (...) se antigamente passámos por esta fase de filantropia, hoje estamos a evoluir para um conceito a mais médio/longo prazo, ou seja, as empresas já não dão o dinheiro pura e simplesmente, já querem saber para onde é que vai esse dinheiro, como é que vão ter um benefício directo desse donativo, e se possível envolver a própria empresa em todos os processos de doação”</p>
<p>A Génese da Responsabilidade Social das Empresas</p>	<p>“ (...) teve origem nos países anglosaxónicos, primeiramente”</p> <p>“Começou através das empresas multinacionais, empresas que saíram dos seus países de origem, sejam elas dos Estados Unidos, sejam elas do Reino Unido, sejam elas de onde quer que seja, e começaram a ir para países onde as dificuldades económicas, e as dificuldades sociais eram muito patentes, eram muito notórias”</p> <p>“ (...) surgiu por volta dos finais dos anos 80, início dos anos 90”</p>
<p>A Crise do Estado de Providência</p>	<p>“ (...) com a crise económica que se fez sentir a nível mundial, e onde se percebeu claramente que os Estados não têm capacidade de resolver todas as questões sociais que existem, e portanto, as empresas, o papel do sector privado na resolução das grandes questões económicas e sociais pode ter e deve ter um papel grande nesse domínio e foi um bocadinho assim, com esta preocupação do bem-estar social que as empresas se envolverem neste processo”</p> <p>“ (...) o Estado deve muito mais apoiar as empresas e incentivar as empresas a desenvolverem os seus projectos sociais.”</p>

	<p>“O Estado percebe que não consegue dar resposta a todos os pedidos que tem, a todas as necessidades que são cada vez maiores. Acho sim que devem ser dados maiores incentivos às empresas para o fazer.”</p> <p>“Ganha a comunidade, porque chegamos à conclusão e toda a gente sabe que o Estado-Providência não existe, está na falência, portanto não consegue resolver todos os problemas sociais.”</p>
<p>Relação <i>win-win</i></p>	<p>“ (...) uma entidade que está dependente do meio se insere.”</p> <p>“ (...) uma empresa que actua numa sociedade que está mais rica, mais próspera, obviamente que vai ser uma empresa que vai estar a dar mais lucro, daí que a RSE seja uma relação de <i>win-win</i>”</p> <p>“ (...) ganha a empresa e ganha a sociedade”</p> <p>“ (...) este conceito, de forma organizada e estruturada, de olhar para a RSE surgiu inicialmente nos países anglosaxónicos. Final dos anos 80, inicio dos anos 90, com o culminar da crise económica.”</p> <p>“Não podemos ser inocentes!”</p> <p>“ (...) não é pelos benefícios fiscais que vão buscar á lei do mecenato, porque para as grandes empresas são “pinuts”, não é absolutamente relevante para elas aquilo que podem fazer em termos de deduções fiscais.”</p> <p>“ (...) para a comunidade serve para conseguir suprimir grande parte das suas necessidades.”</p>

	<p>“ (...) serve para, por um lado, para a comunidade beneficiar do apoio que as empresas possam dar; e para as empresas serve... por uma questão... para algumas, diria eu, para as PME's para benefícios fiscais, que faz diferença. Porque para as grandes não. Para as grandes de facto é uma questão de posicionamento de imagem, e de notoriedade. Nós hoje assistimos... a RS está na moda, fica bem dizer que as pessoas apoiam a organização x ou y, que estiveram envolvidas em voluntariado, que deram dias aos seus colaboradores para fazerem voluntariado, enfim... há um grande investimento por parte das grandes empresas, porque a concorrência assim o exige em divulgação, em comunicação da sua RS.”</p> <p>“ (...) serve para a empresa, por um lado, ter benefícios a nível de imagem, a nível da sua notoriedade, e também, por outro lado, motivar internamente os seus colaboradores”</p> <p>“ (...) os colaboradores que são envolvidos na RS das suas empresas, são colaboradores mais motivados, a taxa de retenção de talentos aumenta brutalmente em empresas que o fazem.”</p> <p>“ (...) existem vários benefícios que podem ser capitalizáveis a favor das empresas, e obviamente a favor da sociedade.”</p>
<p>O exemplo da CUF</p>	<p>“Nós em Portugal temos hoje grandes empresas que começaram por ser empresas familiares”</p> <p>“ (...) como a antiga CUF que hoje é o Grupo José de Mello, que, por exemplo, a CUF criava casas para os seus trabalhadores fabris, onde estes poderiam estar com as suas</p>

	<p>famílias, creches de apoio aos seus colaboradores”</p> <p>“ (...) outras empresas familiares que existem em Portugal no fundo já fazem RS desde a sua génese, porque criar creches, criar infantários, criar infra-estruturas para os seus trabalhadores”</p> <p>“hoje em dia... para já é muito raro uma empresa criar uma creche, ou criar esse tipo de serviços, mas de facto são empresas que na sua génese já têm a sua preocupação com o bem-estar, com os colaboradores e com as comunidades”</p>
<p>Sustentabilidade</p>	<p>“ (...) hoje se calhar, evoluímos para um conceito mais organizado da própria RS”</p> <p>“ (...) olhar isto já em termos de sustentabilidade da própria empresa”</p> <p>“ (...) acho que brevemente vamos deixar de falar de Responsabilidade Social e vamos passar a falar de sustentabilidade”</p> <p>“estas questões têm que ser olhadas de uma forma sustentável”</p> <p>“as três componentes da RS (económico, social e ambiental) sejam vistas de forma global enquanto estratégia da própria empresa.”</p> <p>“Tanto o ambiente, como a parte social, como a parte económica tem que andar a pare e passo para que tudo isto bata certo, para que a empresa possa ser uma empresa cada vez mais sustentável a longo prazo, já não a curto, a médio, mas a longo prazo.”</p>

ANEXO 14: ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Entrevista Directora de Recursos Humanos da TAP

Temáticas	Citações
Responsabilidade Social das Empresas	<p>“... uma empresa nunca pode esquecer que o seu intuito é ter lucro, portanto, é vender o seu produto. Se a empresa a par disso conseguir fazer acções que consigam ajudar em várias áreas na sociedade, dentro dela própria conciliar as duas coisas eu acho que é óptimo.”</p> <p>“Eu acho que a RS ou a capacidade de ética têm que ser uma forma de estar no negócio e na comunidade.”</p> <p>“Desde sempre teve, e tem, uma grande preocupação com factores ambientais...”</p> <p>“Eu acho que uma empresa tem obrigações. Tem obrigações com os seus colaboradores, com os que estão à nossa volta, tem uma função social...”</p> <p>“... há vontade política de sermos uma empresa responsável na área da sustentabilidade e de continuarmos a avançar nesse sentido, isso há. E para isso temos de ter trabalhadores motivados e satisfeitos com as condições de trabalho.”</p> <p>“... como empresa, não estamos aqui para perder dinheiro, queremos é fazê-lo de forma responsável, de forma sustentada...”</p>

	<p>“... a RS tem que fazer parte da prática das organizações, porque a prática do dia a dia tem que estar bastante bem interiorizada nas pessoas e tem que haver uma gestão integrada dos conceitos e do que se pretende com esta nova visão das coisas que, no fundo, não é propriamente muito nova porque as organizações sempre contribuíram de alguma maneira para melhorar as condições de vida dos colaboradores.”</p>
<p style="text-align: center;">Empresa Familiarmente Responsável</p>	<p>“Tem efectivamente serviços que demonstram que a empresa se preocupa com a vida e o bem estar dos seus trabalhadores, e a vida das suas famílias. Temos a creche para os filhos, temos um grupo desportivo associado ao clube TAP, seguros de saúde, posto médico, refeitório que serve ceias, almoços e jantares de forma a ter um horário compatível com o dos trabalhadores... estacionamento, subsídios de intempérie para os trabalhadores que trabalham á chuva, ao frio, ao sol, ao calor...”</p> <p>“... tem alguns serviços que visam melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores dentro da empresa, tem condições.”</p> <p>“... todos os trabalhadores têm direito ao seguro de saúde, acesso ao refeitório, á creche se necessitarem...”</p>
<p style="text-align: center;">Conciliação da Vida Profissional e Vida Familiar</p>	<p>“Para a TAP é importante que haja convívio entre os trabalhadores fora do horário de trabalho, fora dos seus locais de trabalho.”</p> <p>“... leva a que as pessoas ganhem empatias, se conheça, e fortalece as relações interpessoais. O que depois se torna benéfico, porque quem não gosta de trabalhar numa empresa com bom ambiente? Se todos se derem bem,</p>

	<p>trabalha-se melhor, e diminui ou evita conflitos entre as pessoas no local de trabalho.”</p> <p>“Ajuda a que nos tornemos unidos.”</p> <p>(O infantário) “Funciona 24 horas por dia, para crianças que chegam a dormir aqui, de forma a que se consiga conciliar os horários da creche com o horários dos pais e das mães.”</p> <p>“... independentemente de ser homem ou mulher pode colocar o filho na creche.”</p> <p>“Há, no entanto, uma lista de prioridades, que são as pessoas que trabalham por turnos, o caso dos tripulantes com horários muito irregulares, e depois as mães, uma vez que enquanto trabalhadores podem sempre deslocar-se à creche para amamentar durante o seu horário de trabalho, e depois os pais. “</p> <p>“Trabalhadores com maior qualidade de emprego, no seu local de trabalho, com mais oportunidades e facilitismos do ponto de vista da sua vida familiar, implica... mais satisfeitos são, mais rendem, melhor é a sua produtividade e a envolvente em geral.”</p>
<p>Discriminação de Género</p>	<p>“Há carreiras que são predominantemente de mulheres e há carreiras que são predominantemente de homens. Nas carreiras predominantemente de mulheres também existem homens e vice-versa.”</p> <p>“Penso nunca foi posto nada em causa, ao nível de progressão na carreira, de ordenados, de chefias, o trabalhador ser homem ou mulher.“</p>

	<p>“O que está em causa é o empenho e o trabalho de cada um, não a questão do género.”</p>
--	--

ANEXO 14: ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA REALIZADA À DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DA TAP PORTUGAL

Temáticas	Citações
<p>Responsabilidade Social das Empresas</p>	<p>“... uma empresa nunca pode esquecer que o seu intuito é ter lucro, portanto, é vender o seu produto. Se a empresa a par disso conseguir fazer acções que consigam ajudar em várias áreas na sociedade, dentro dela própria conciliar as duas coisas eu acho que é óptimo.”</p> <p>“Eu acho que a RS ou a capacidade de ética têm que ser uma forma de estar no negócio e na comunidade.”</p> <p>“Desde sempre teve, e tem, uma grande preocupação com factores ambientais...”</p> <p>“Eu acho que uma empresa tem obrigações. Tem obrigações com os seus colaboradores, com os que estão à nossa volta, tem uma função social...”</p> <p>“... há vontade política de sermos uma empresa responsável na área da sustentabilidade e de continuarmos a avançar nesse sentido, isso há. E para isso temos de ter trabalhadores motivados e satisfeitos com as condições de trabalho.”</p> <p>“... como empresa, não estamos aqui para perder dinheiro, queremos é fazê-lo de forma responsável, de forma sustentada...”</p> <p>“... a RS tem que fazer parte da prática das organizações,</p>

	<p>porque a prática do dia a dia tem que estar bastante bem interiorizada nas pessoas e tem que haver uma gestão integrada dos conceitos e do que se pretende com esta nova visão das coisas que, no fundo, não é propriamente muito nova porque as organizações sempre contribuíram de alguma maneira para melhorar as condições de vida dos colaboradores.”</p>
<p>Empresa Familiarmente Responsável</p>	<p>“Tem efectivamente serviços que demonstram que a empresa se preocupa com a vida e o bem estar dos seus trabalhadores, e a vida das suas famílias. Temos a creche para os filhos, temos um grupo desportivo associado ao clube TAP, seguros de saúde, posto médico, refeitório que serve ceias, almoços e jantares de forma a ter um horário compatível com o dos trabalhadores... estacionamento, subsídios de intempérie para os trabalhadores que trabalham á chuva, ao frio, ao sol, ao calor...”</p> <p>“... tem alguns serviços que visam melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores dentro da empresa, tem condições.”</p> <p>“... todos os trabalhadores têm direito ao seguro de saúde, acesso ao refeitório, á creche se necessitarem...”</p>
<p>Conciliação da Vida Profissional e Vida Familiar</p>	<p>“Para a TAP é importante que haja convívio entre os trabalhadores fora do horário de trabalho, fora dos seus locais de trabalho.”</p> <p>“... leva a que as pessoas ganhem empatias, se conheça, e fortalece as relações interpessoais. O que depois se torna benéfico, porque quem não gosta de trabalhar numa empresa com bom ambiente? Se todos se derem bem, trabalha-se melhor, e diminui ou evita conflitos entre as</p>

	<p>“... independentemente de ser homem ou mulher pode colocar o filho na creche.”</p> <p>“Há, no entanto, uma lista de prioridades, que são as pessoas que trabalham por turnos, o caso dos tripulantes com horários muito irregulares, e depois as mães, uma vez que enquanto trabalhadores podem sempre deslocar-se à creche para amamentar durante o seu horário de trabalho, e depois os pais. “</p> <p>“Trabalhadores com maior qualidade de emprego, no seu local de trabalho, com mais oportunidades e facilitismos do ponto de vista da sua vida familiar, implica... mais satisfeitos são, mais rendem, melhor é a sua produtividade e a envolvente em geral.”</p>
<p>Discriminação de Género</p>	<p>“Há carreiras que são predominantemente de mulheres e há carreiras que são predominantemente de homens. Nas carreiras predominantemente de mulheres também existem homens e vice-versa.”</p> <p>“Penso nunca foi posto nada em causa, ao nível de progressão na carreira, de ordenados, de chefias, o trabalhador ser homem ou mulher.”</p>

	<p>“O que está em causa é o empenho e o trabalho de cada um, não a questão do género.”</p>
--	--

ANEXO 15: ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS REALIZADA AOS COLABORADORES DA TAP PORTUGAL

Entrevista 3 “Ana”

Temáticas	Citações
Responsabilidade Social das Empresas	
Empresa Familiarmente Responsável	“...tem creche, viagens para as pessoas que estão efectivas, a maioria é para as pessoas que estão efectivas, e como eu não estou não tenho direito...” “... por isso nunca beneficiei de nenhum desses serviços” “... do club TAP e do seguro de saúde tenho direito e posso usufruir ”
Conciliação da Vida Profissional e Vida Familiar	“... é bom porque tenho tudo ao pé do local de trabalho.” “... acaba-se por criar amizades dentro do local de emprego”
Discriminação de Género	“Não, nunca senti qualquer tipo de discriminação”

Entrevista 4 “Maria”

Temáticas	Citações
<p>Responsabilidade Social das Empresas</p>	
<p>Empresa Familiarmente Responsável</p>	<p>“Temos um infantário que funciona 24horas por dia, 365 dias por ano...”</p> <p>“... acesso a um ginásio com condições também mais favoráveis, (...) unidade de cuidados de saúde, que funciona durante o horário de expediente, (...) acesso a um serviço médico permanente, uma espécie de serviços de urgências que funciona durante a noite e fins-de-semana”</p> <p>“Temos também o seguro de saúde e depois temos um clube TAP que é uma organização que promove várias actividades, sejam desportivas, recreativas, culturais, etc.”</p> <p>“... têm as idas á praia, e visitas a pontes de interesse...”</p>
<p>Conciliação da Vida Profissional e Vida Familiar</p>	<p>“Eu penso ser muito positivo o facto de termos a oportunidade de usufruirmos de determinadas condições de emprego. Por exemplo, no que respeita a creche, o factor proximidade do meu local de trabalho conta imenso, e também por questões financeiras, porque, não é gratuito, é uma percentagem sobre o ordenado, mas ainda assim é mais barato que uma creche normal... e também pela amplitude de horário e abertura”</p> <p>“Acaba por me facilitar a minha vida e a do meu marido, com a minha vida profissional”</p>
<p>Discriminação de Género</p>	<p>“Eu pessoalmente não. (...) fui contratada muito grávida, fiz os meus últimos testes psicotécnicos grávidos de 40</p>

	<p>semanas e uns dias depois tive a minha filha. A empresa esteve á minha espera!”</p> <p>“... não fui discriminada por estará grávida ou por ser recém-mãma ou por ser mulher. O que eu acho é que depois, e as histórias que eu ouço de outras pessoas que estão há mais tempo, ou que fazem uma licença mais alargada é que depois não têm progressão na carreira, mas possivelmente é uma consequência.”</p> <p>“... no meu departamento somos maioritariamente mulheres, e os homens que lá trabalham nunca foram discriminados... Até nesta questão das licenças, um homem que tenha um filho, também tem direito à licença parental de igual forma.”</p> <p>“... temos exemplos de pilotos da companhia e comandantes que são mulheres.”</p>
--	---

Entrevista 5 “João”

Temáticas	Citações
Responsabilidade Social das Empresas	
Empresa Familiarmente Responsável	<p>“... existem facilidades desportivas, um restaurante, uma creche...”</p> <p>“... convém também referir que também existe um clube, que é o clube TAP”</p> <p>“... em volei, em basquete, há um moto clube também, só que é relacionado com as motas...”</p> <p>“... existem uma série de actividades que a TAP coordena e promove”</p>
Conciliação da Vida Profissional e Vida Familiar	<p>“No meu caso fui com amigos aqui da TAP... há sempre alguém que sugere e depois acabamos por ir todos... quer ao restaurante almoçar ou assim, quer ao complexo desportivo...”</p> <p>“Há sempre alguém que já frequenta determinada actividade, e depois vai arrastando mais alguém, e acabam sempre por aderir e participar.”</p>
Discriminação de Género	<p>“... penso que não existe esse tipo de discriminação aqui dentro. Pessoalmente nunca me senti discriminado ou injustiçado desse ponto de vista. E também nunca vi nem ouvi ninguém queixar-se acerca disso. Penso que, o bom ambiente que vivemos aqui dentro não gera esse tipo de constrangimentos.”</p>

Entrevista 6 “Luísa”

Temáticas	Citações
Responsabilidade Social das Empresas	
Empresa Familiarmente Responsável	“... serviços médicos, o infantário... eu não sei ainda existe, mas quando o meu filho era pequenino eles levavam os miúdos do infantário para a praia, também temos o clube desportivo...”
Conciliação da Vida Profissional e Vida Familiar	<p>“... dava imenso jeito porque além de os trazer-mos de manhã cedinho, não havia aquela preocupação, de onde deixar o miúdo, eu estava a trabalhar, o meu marido também... faziam parte da manhã na praia, depois á tarde iam para o pinhal, almoçavam, e ao final do tarde regressavam que coincidia com a nossa hora de saída.”</p> <p>“... da creche, dos serviços médicos quando tenho algum problema, vamos ali ao médico... dá muito jeito ter aqui tudo centralizado na empresa! Facilita imenso a vida de uma pessoa, e ao nível profissional também, porque questões familiares consigo conciliar, não é necessário faltar ao trabalho sempre que há um problema...”</p> <p>“... há sempre prioridade para os que estão a voar, que como é óbvio, têm prioridade. Têm horários diferentes, e este infantário da TAP deve ser o único em Portugal que está aberto 24 sobre 24 horas, por causa por tripulantes, claro!”</p>
Discriminação de Género	“... nesse aspecto a empresa tanto dá hipóteses (...) ao nível da progressão na carreira, a uma mulher como a um homem... se a pessoa for boa naquilo que faz, se demonstrar

	<p>empenho e dedicação, e se apresentar resultados, acho que não é pelo facto de ser homem ou mulher que a sua situação laboral será posta em causa.”</p>
--	---

Entrevista 7 “Rita”

Temáticas	Citações
Responsabilidade Social das Empresas	
Empresa Familiarmente Responsável	<p>“O maior serviço que a TAP me proporciona é ter aqui o infantário para os meus filhotes que é uma mais-valia em todos os aspectos. E, se calhar, se não fosse isso, nem tinha três filhos”</p> <p>“... tenho conhecimento que através do clube TAP (...) há actividades desportivas”</p>
Conciliação da Vida Profissional e Vida Familiar	<p>“... a verdade é que consigo conciliar o meu horário que não é regular, com o horário da creche... e facilita imenso porque passo a gerir o meu tempo com o meu trabalho, a minha vida enquanto mãe e enquanto esposa, e com o horário da creche...”</p> <p>“... recorri devido ao facto de ser no local de trabalho, de ter um horário flexível e adaptável ao meu horário que é irregular, e também ser mais acessível do ponto de vista económico, porque é uma percentagem sobre o ordenado”</p> <p>“Nós, o pessoal de bordo, temos prioridade, e tenho tido sorte que eles entraram sempre, mas lá está, devido também ao meu trabalho e aos meus horários.”</p>
Discriminação de Género	<p>“Não, nunca! Nem por parte da empresa, nem por parte dos colegas de trabalho, nunca fui vítima de qualquer tipo de discriminação.”</p>

Entrevista 8 “Manuel”

Temáticas	Citações
Responsabilidade Social das Empresas	
Empresa Familiarmente Responsável	“... o infantário, ginásio, serviços de farmácia, temos o clube TAP... temos acordos com várias empresas e hotéis em que podemos usufruir de descontos...”
Conciliação da Vida Profissional e Vida Familiar	“Acaba por ficar totalmente a meu cargo assegurar a deslocação dos meus filhos à creche e alivia assim a minha esposa desde encargo, já que é ela quem trata das coisas da casa. E a proximidade a que estou dos meus filhos facilita, se adoecerem ou assim...” “... tenho uma horário regular, mas como está aberta 24 horas é muito bom.”
Discriminação de Género	“... nunca vi ninguém ser discriminado, seja homem ou mulher.”

Entrevista 9 “Mário”

Temáticas	Citações
Responsabilidade Social das Empresas	
Empresa Familiarmente Responsável	<p>“... seguro de saúde, do infantário, do clube TAP, da farmácia que dá imenso jeito, por exemplo, ah, e também o posto médico.”</p> <p>“... farmácia, encomenda-se e eles mandam vir os medicamentos, e são mais baratos...”</p>
Conciliação da Vida Profissional e Vida Familiar	<p>“... posto médico, sempre que preciso... do club tap quando tenho tempo dou lá um saltinho.”</p> <p>“Se tiver alguma situação urgente, mesmo que esteja em dias de folga, venho aqui ao posto médico e sou logo atendido...”</p> <p>“ao nível do desporto... se me apetece jogar futebol ou assim, vou lá ao complexo desportivo...”</p> <p>“... às vezes até organizam torneios.”</p> <p>“... é bom as pessoas darem bem não só dentro, mas também fora do ambiente de trabalho.”</p> <p>“ajudava-a a não ter que levantar-se muito mais cedo para me ir pôr a uma creche e depois ir para o emprego... assim ficava tudo em caminho, e facilitava-lhe a vida.”</p> <p>“o facto de ser 24 horas aberto, para nós tripulantes, que nunca temos um horário regular, é óptimo, porque os</p>

	miúdos podem cá dormir...”
Discriminação de Género	“as mulheres são um pouco, devido à situação de engravidarem e muitas vezes procura-se contratar mais homens que mulheres...” “as mulheres acabam por estarem mais ausentes do trabalho.”

ANEXO 16: ANÁLISE COMPARATIVA

Quanto ao Género

– Benefícios em Relação aos Recursos Existentes:

A) Conhecimento face à existência dos recursos	
Homens	Mulheres
<p>Todos têm conhecimento da existência dos recursos, no entanto de forma superficial, e apenas de alguns. Não garantem que tenham conhecimento de todos, não se mostrando muito seguros na resposta dada.</p> <p>Não aprofundam muito a resposta.</p> <p>“Acho que conheço a maioria”(E8)</p> <p>“Sei que existem actividades desportivas, um restaurante, uma creche. (...) talvez mais coisas, mas que eu tenha conhecimento é só”(E9)</p>	<p>Todas têm conhecimento da existência dos recursos, e explicam e comentam a sua existência. Respostas relativamente extensas em comparação com as dos homens.</p> <p>Falam dos recursos com maior especificidade e com convicção do que falam.</p> <p>“Sim, vários!”(E6)</p> <p>“Temos um infantário, que funciona 24h por dia, 365 dias por ano (...), uma unidade de cuidados de saúde (...), um serviço médico permanente, um Clube TAP.”(E4)</p>

B) Usufruto dos Serviços	
Homens	Mulheres
<p>Todos usufruem dos serviços, e na sua maioria para proveito próprio, ou seja, actividades desportivas. Todos eles referem sempre o Clube TAP. Respostas curtas, e pouco desenvolvidas:</p> <p>“Sim (...), da parte desportiva”(E8)</p> <p>“O Clube TAP, quando tenho tempo dou lá um saltinho”(E9)</p>	<p>A maioria das entrevistadas usufrui de vários serviços em simultâneo, além de os enumerarem, ainda explicam o porquê de usufruírem deles, justificando os benefícios que lhes trazem.</p> <p>São, mais uma vez, convictas nas suas respostas, e através das mesmas pode-se perceber que existe uma preocupação acrescida com a família e com as actividades mais abrangentes, dirigidas para todos.</p> <p>“Sim, de todos! (...) infantário, do seguro de saúde, das consultas, do serviço médico permanente” (E4)</p> <p>“Acaba por me facilitar a minha vida e a do meu marido, com a minha vida profissional”(E4)</p> <p>“Facilita imenso a vida de uma pessoa”(E7)</p> <p>“E, se calhar, se não fosse isso, nem tinha três filhos” (falando da creche) (E7)</p>

C) Representação dos Benefícios	
Homens	Mulheres
<p>De todos os homens entrevistados, apenas um tem os filhos na creche. Tendo este uma visão facilitadora da existência deste serviço.</p> <p>“Acaba por ficar totalmente a meu cargo assegurar a deslocação dos meus filhos à creche e alivia assim a minha esposa deste encargo, já que é ela quem trata das coisas da casa” (E8)</p> <p>De forma geral, todos os outros também têm noção dos benefícios, mas falam numa perspectiva mais relacionada com o lazer, enquanto parte da vida privada:</p> <p>“è bom para as pessoas darem-se bem não só dentro, mas fora do ambiente de trabalho” (acerca das actividades desportivas) (E5)</p> <p>Alguns, revelam no entanto alguma preocupação e crítica face às instalações físicas, no sentido da sua melhoria: “as instalações da creche e do Clube TAP poderiam ser melhoradas” (E9)</p>	<p>No ponto anterior, relativo ao usufruto dos serviços, a maioria das mulheres entrevistadas não só respondeu positivamente, como também justificou o porquê de usufruir deles, sublinhando a vertente facilitadora da organização da vida diária. Assim, neste ponto, optaram não só por voltar a falar dos benefícios, mas também apontaram por indicar os pontos menos fortes, e que à semelhança dos homens, foram as instalações físicas.</p> <p>No entanto, e enquanto os homens criticaram as condições das instalações, as mulheres comentaram a pouca capacidade que estas têm para dar resposta à lista de espera existente para a entrada na creche.</p> <p>“Deveria adaptar-se mais à realidade da empresa” (E4)</p> <p>“O espaço físico da creche é capaz de ser um bocadinho limitado” (E6)</p>

– Discriminação de Género na Empresa:

Homens	Mulheres
<p>De uma forma geral os homens são convictos nas respostas e não aceitam a ideia de discriminação.</p> <p>Dão respostas curtas e pouco desenvolvidas, não abordando o tema, e não referem o sexo feminino nas suas respostas.</p> <p>“Não, penso que não existe esse tipo de discriminação aqui dentro” (E5)</p> <p>“Nunca vi ninguém queixar-se acerca disso” (E5)</p> <p>“Nunca! Nem me passa pela cabeça tal coisa” (E8)</p> <p>No entanto, existe uma excepção de um entrevistado que se contradiz. Apesar de num primeiro momento afirmar que “não”, acaba por admitir que as mulheres talvez sejam um pouco, e explica:</p> <p>“penso que as mulheres são um pouco, devido à situação de engravidarem e muitas vezes procura-se contratar mais homens que mulheres (...) porque as mulheres acabam por estar mais ausentes do trabalho” (E9)</p>	<p>De uma forma geral as respostas das mulheres são as mais extensas, pois justificam mais a sua resposta e abordam mais o tema. Nenhuma resposta refere que já se tenha sentido discriminada, no entanto, falam do que já ouviram falar relativamente à discriminação feminina:</p> <p>“... eu acho é que depois fazem uma licença mais alargada e depois não têm progressão na carreira (...) possivelmente é uma consequência” (E4)</p> <p>No entanto, também se preocupam em dar exemplos de não discriminação:</p> <p>“temos exemplos de pilotos da companhia e comandantes que são mulheres” (E4)</p> <p>“acho que não é pelo facto de ser homem ou mulher que a sua situação laboral será posta em causa” (E6)</p> <p>De sublinhar que falam também pelos homens: “no meu departamento somos maioritariamente mulheres, e os homens que lá trabalham nunca foram discriminados”.(E4)</p>

Quanto à Morfologia Familiar: Com e Sem Filhos

– Benefícios em Relação aos Recursos Existentes:

A) Conhecimento face à existência dos recursos	
Com Filhos	Sem Filhos
<p>Todos os colaboradores com filhos têm conhecimento de, pelo menos, parte dos serviços existentes:</p> <p>“Conheço sim” (E7)</p> <p>“Sim, vários!” (E8)</p> <p>“Acho que conheço a maioria” (E4)</p> <p>No entanto, é interessante perceber que, no desenvolvimento da resposta todos os entrevistados com filhos começam por mencionar em primeiro a creche e as actividades direccionadas para as crianças e só depois falam dos benefícios próprios enquanto trabalhadores. Todos conhecem o funcionamento dos serviços, estão informados:</p> <p>“ (...) o infantário, o ginásio, serviço de farmácia, temos o clube TAP” (E8)</p> <p>“O maior serviço (...) é o infantário” (E7)</p> <p>“Eles levam os miúdos do infantário para</p>	<p>Os colaboradores sem filhos falam com o mesmo entusiasmo dos serviços. Apesar de terem conhecimento de alguns deles, sublinham sobretudo as actividades desportivas e lúdicas:</p> <p>“Sei que existem facilidades desportivas...” (E3)</p> <p>“Viagens para as pessoas que já são efectivas...” (E9)</p> <p>“ (...) seguro de saúde, clube TAP, farmácia” (E5)</p> <p>No entanto, não garantem que estejam bem informados:</p> <p>“Talvez existam mais coisas...”(E3)</p> <p>“ (...) que eu tenha conhecimento é só!” (E5)</p>

<p>a praia (...) nos meses de Verão” (E6)</p> <p>“Temos um infantário, que funciona 24 horas por dia, 365 dias por ano” (E6)</p> <p>“Temos uma unidade de cuidados de saúde, que funciona durante o horário de expediente” (E8)</p>	
---	--

B) Usufruto dos Serviços	
Com Filhos	Sem Filhos
<p>A maioria dos entrevistados com filhos têm os mesmos na cresce da TAP, no entanto também usufruem de outros serviços.</p> <p>“O maior serviço que a TAP me proporciona é ter aqui o infantário para os meus filhotes” (E7)</p> <p>“Do infantário, de descontos, em hotéis, de descontos na aquisição de produtos...” (E8)</p> <p>“ (...) da cresce, dos serviços médicos, , quando tenho algum problema vamos ali ao médico...” (E8)</p> <p>“Sim, de todos!”(E7)</p> <p>“ (...) da cresce, porque a minha filha teve</p>	<p>Obviamente que este grupo de entrevistados não usufrui da cresce, ao contrário dos colaboradores com filhos. Assim sendo, as actividades desportivas estão no topo dos serviços a que recorrem.</p> <p>“ (...) do restaurante várias vezes, da parte desportiva...” (E5)</p> <p>“ (...) da farmácia, encomenda-se e eles mandam vir (falando de medicamentos), do posto médico, do clube TAP quando tenho tempo dou lá um saltinho” (E9)</p> <p>No entanto, percebeu-se que alguns serviços são de exclusiva utilização dos colaboradores com contrato sem termo, ou seja, os chamados na linguagem corrente de efectivos:</p>

<p>acesso a uma vaga, do seguro de saúde, das consultas, do serviço médico permanente...” (E4)</p>	<p>“ (...) viagens para pessoas que já são efectivas” (E3)</p> <p>“ (...) a maioria é para as pessoas que já estão efectivas, e como eu não estou não tenho direito”(E3)</p> <p>“Nunca beneficiei de nenhum desses serviços, mas do clube TAP e do seguro de saúde tenho direito e posso usufruir” (colaborador a contrato com termo) (E3)</p>
--	--

C) Representação dos Benefícios	
Com Filhos	Sem Filhos
<p>Quanto à representação que os colaboradores com filhos têm de todos os serviços ao dispor, e em relação àqueles que usufruem, mais uma vez todos eles referem a cresce:</p> <p>“Recorri, devido ao facto de ser no local de trabalho, de ter um horário flexível e adaptável ao meu horário que é irregular” (E7)</p> <p>“Dá muito jeito ter aqui todo centralizado na empresa” (E4)</p> <p>“Facilita imenso a vida de uma pessoa” (E6)</p>	<p>Todos os entrevistados sem filhos têm uma visão global dos serviços, incluindo a própria cresce, e sempre ao nível positivo:</p> <p>“ (...) é bom porque tem tudo ao pé do local de trabalho” (E5)</p> <p>“ (...) não usufruo, mas o facto de ser 24 horas aberto, para nós tripulantes, que nunca temos um horário regular é ótimo, porque os miúdos podem cá dormir” (E9)</p> <p>No entanto, também reconhecem a necessidade das melhorias físicas:</p> <p>“Acho que o infantário não tem assim grandes condições, mas como não usufruo,</p>

<p>“ (...) ao nível profissional também, porque questões familiares consigo conciliar, não é necessário faltar ao trabalho sempre que há um problema (...)”(E8)</p> <p>“ (...) penso ser muito positivo o facto de termos a oportunidade de usufruirmos de determinadas condições de emprego” (E8)</p> <p>“no que respeita à creche o factor proximidade do meu local de trabalho conta imenso (...) e também por questões financeiras (...) não é gratuito,. É uma percentagem sobre o ordenado, mas ainda assim é mais barato que uma creche normal” (E7)</p> <p>“Acaba por me facilitar a minha vida e a do meu marido, com a minha vida profissional” (E4)</p> <p>“A proximidade a que estou dos meus filhos facilita, se adoecerem ou assim...” (E4)</p> <p>“ (...) isso é um beneficio para mim, é o mais importante, mais do que um ginásio, ou mais do que uma unidade de saúde” (falando da creche) (E7)</p> <p>“ (...) não havia aquela preocupação de onde deixar o miúdo, eu estava a trabalhar,</p>	<p>não quero falar sobre isso” (E9)</p> <p>É curioso o facto de um dos entrevistados já ter frequentado a creche da TAP quando era criança. Mostrou sensibilidade face aos benefícios da sua existência:</p> <p>“Quando eu era pequeno andava no infantário aqui da TAP (...). Sei que para a minha mãe era ótimo, porque como trabalhava , ia-me sempre buscar e levar e ajudava-a a não ter que levantar-se mais cedo para me ir pôr a uma creche e depois ir para o emprego” (E9)</p>
--	--

o meu marido também” (falando da cresce, quando usufruía dela) (E6)

“ (...) coincidia com a nossa hora de saída” (falando dos horários da cresce) (E6)

“Acaba por ficar totalmente a meu cargo assegurar a deslocação dos meus filhos à cresce e alivia assim a minha esposa deste encargo, já que é ela que trata das coisas da casa” (E8)

“ (...) a proximidade a que estou dos meus filhos facilita, se adoecerem ou assim” (E8)

Relativamente à melhoria dos serviços, a já esperada referência à cresce é inevitável, sendo o facto de existir lista de espera o ponto mais focado:

“O espaço físico da cresce é capaz de ser um bocadinho limitado” (E8)

“ (...) as instalações da cresce e do clube TAP poderiam ser melhoradas” (E4)

“ (...) a lista de espera que eu sei que há para a cresce, penso que será o grande problema para o pessoal de terra, porque há prioridade para os que estão a voar, (...) têm prioridade” (E7)

<p>“deveria adaptar-se mais à realidade da empresa (...). A população da TAP tem vindo a aumentar, e em consequência, as suas «crias» e «procriações»” (E7)</p>	
---	--

– Discriminação de Género na Empresa:

Com Filhos	Sem Filhos
<p>Relativamente à discriminação de género na empresa, nenhum dos entrevistados com filhos acredita existir tal situação:</p> <p>“Eu pessoalmente acho que não” (E6)</p> <p>“Não, nunca!” (E7)</p> <p>“Acho que esse aspecto a empresa tanto dá hipóteses, por exemplo, ao nível da progressão na carreira, a uma mulher como a um homem” (E4)</p> <p>“ (...) nunca vi ninguém ser discriminado, seja homem ou mulher” (E4)</p> <p>“ (...) fiz os meus últimos testes psicotécnicos grávida de quarenta semanas, e uns dias depois tive a minha filha... A empresa esteve à minha espera!” (E4)</p> <p>“Não fui discriminada por estar grávida ou por ser recém-mãma ou por ser mulher” (E4)</p>	<p>Nos trabalhadores sem filhos, numa primeira fase, todos dizem não existir discriminação de género dentro da TAP:</p> <p>“Não, penso que não existe esse tipo de discriminação aqui dentro” (E5)</p> <p>“Nunca senti qualquer tipo de discriminação” (E3)</p> <p>No entanto, um dos entrevistados acaba por admitir:</p> <p>“ (...) penso que as mulheres são um pouco, devido à situação de engravidarem, e muitas vezes procura-se contratar mais homens que mulheres (...)” (E9)</p> <p>“Embora agora também haja a nova lei, que os homens também podem gozar da licença, mas acho que são poucos os casos onde isso acontece”(E9)</p>

<p>No entanto, acabam por relatar factos de situações de mulheres que viram a sua ascensão na carreira comprometida por serem mamas:</p> <p>“ (...) as histórias que eu ouço de outras pessoas que estão há mais tempo, ou fazem uma licença mais alargada é que depois não têm progressão na carreira, mas possivelmente é uma consequência”(E4)</p>	
---	--

Quanto à Morfologia Familiar: Casados e *Sólos*

– Benefícios em Relação aos Recursos Existentes:

A) Conhecimento face à existência dos recursos	
Casados	<i>Sólos</i>
<p>Todos os colaboradores casados que foram entrevistados têm conhecimento da existência dos serviços:</p> <p>“Sim, vários” (E6)</p> <p>“Acho que conheço a maioria” (E5)</p> <p>“Conheço sim”(E8)</p> <p>E ao responderem positivamente, desenvolvem, enunciando os serviços que</p>	<p>Os entrevistados sólos sabem que existem serviços disponíveis na empresa para os seus colaboradores, e conhecem a maioria dos mesmos:</p> <p>“Sim... do seguro de saúde, do infantário, do clube TAP, da farmácia” (E9)</p> <p>“Sim... sei que tem creche, viagens para as pessoas que já são efectivas, do clube TAP” (E3)</p>

<p>conhecem:</p> <p>“Temos serviços médicos, o infantário...” (E6)</p> <p>“ (...) o infantário, o ginásio, serviço de farmácia, o clube TAP” (E4)</p> <p>“Temos um infantário, (...) uma unidade de saúde, (...) um serviço médico permanente” (E7)</p> <p>“Temos também o seguro de saúde e depois temos um clube TAP que é uma organização que promove várias actividades, sejam desportivas, recreativas, culturais, etc.” (E8)</p> <p>“sei que existem facilidades desportivas, um restaurante, uma creche (...)” (E5)</p> <p>“ (...) o clube TAP, onde se podem inscrever em volley, em basquete, há um moto clube também” (E5)</p> <p>“existem uma série de actividades que a TAP coordena e promove” (E4)</p>	
--	--

B) Usufruto dos Serviços	
Casados	<i>Sólos</i>
Todos os entrevistados casados usufruem	Os sólos entrevistados também usufruem

<p>de, pelo menos, um dos serviços que a TAP coloca ao seu dispor:</p> <p>“ (...) de descontos em hotéis, do infantário” (E5)</p> <p>“Apenas da creche” (E7)</p> <p>“ (...) da creche, dos serviços médicos”(E8)</p> <p>“Sim, de todos! Do clube TAP, do infantário (...), do seguro de saúde, das consultas...” (E4)</p> <p>“ (...) do restaurante várias vezes, da parte desportiva também, (...) alguém organiza um jogo e vamos...” (E5)</p>	<p>de alguns serviços:</p> <p>“Tenho o seguro de saúde, o clube TAP também tenho direito” (E3)</p> <p>“Sim, da farmácia, (...) do posto médico (...), do clube TAP quando tenho tempo dou lá um saltinho” (E9)</p>
--	--

C) Representação dos Benefícios	
Casados	Sólos
<p>Todos os colaboradores casados têm uma perspectiva positiva face aos benefícios dos serviços existentes:</p> <p>“Facilita imenso! Penso que todas as empresas deveriam investir porque facilita muito” (E4)</p> <p>“Este infantário da TAP deve ser o único em Portugal que está aberto 24 sobre 24</p>	<p>Os sólos entrevistados falam sobretudo ao nível dos benefícios nas relações interpessoais dos trabalhadores:</p> <p>“Acaba por se criar amizades dentro do local de emprego” (E9)</p> <p>“É bom as pessoas darem-se bem não só dentro, mas também fora do ambiente de trabalho” (E9)</p>

<p>horas, por causa dos tripulantes, claro!” (E5)</p> <p>“ (...) isso é um benefício para mim, é o mais importante, mais do que um ginásio, ou mais do que uma unidade de saúde” (falando da creche) (E7)</p> <p>No entanto, no que refere a eventuais melhorias ao nível desses serviços, todos os entrevistados casados são unânimes:</p> <p>“ (...) a lista de espera que eu sei que há para a cresce” (E7)</p> <p>“ (...) deveria adaptar-se mais à realidade da empresa” (falando da cresce) (E7)</p> <p>“ (...) a empresa alargar um bocadinho mais dar um bocadinho mais de espaço em benefícios próximos” (falando da cresce) (E5)</p> <p>“Talvez o espaço físico da creche é capaz de ser um bocadinho limitado, uma vez que cada vez mais, há mais solicitação, havendo mesmo lista de espera” (E6)</p> <p>“as instalações da cresce e do clube TAP poderiam ser melhoradas, mas falta recursos financeiros” (E8)</p> <p>“ (...) ao nível da creche eu apercebo-me</p>	<p>“ (...) se me apetece jogar futebol, (...) vou lá ao complexo desportivo, e posso sempre ligar a alguém que conheço da TAP para ir” (E9)</p> <p>“Há sempre alguém que frequenta determinada actividade, e depois vai arrastando mais alguém, e acabam sempre por aderir e participar” (E9)</p> <p>Ao nível das melhorias nos recursos existentes não são apontadas questões neste grupo de entrevistados:</p> <p>“Não me parece que haja assim nada para fazer grandes melhorias” (E3)</p>
--	---

<p>que há muita procura e leva a que haja lista de espera, só que, lá está, não há espaço para meter mais miúdos” (E8)</p> <p>“ (...) o espaço às vezes não é o melhor” (falando da cresce) (E4)</p>	
--	--

– Discriminação de Género na Empresa:

Casados	Sólos
<p>Quando confrontados com a questão relacionada com a discriminação de género na empresa, nenhum dos colaboradores casados acredita existir essa possibilidade:</p> <p>“Não, nunca! Nem por parte da empresa, nem por parte dos colegas de trabalho, nunca fui vítima de qualquer tipo de discriminação” (E8)</p> <p>“Não, penso que não existe esse tipo de discriminação aqui dentro” (E5)</p> <p>“Pessoalmente nunca me senti discriminado ou injustiçado desse ponto de vista” (E8)</p> <p>“ (...) nunca vi ninguém queixar-se acerca disso” (E6)</p>	<p>Os sólos primeiramente negam essa possibilidade:</p> <p>“Não, nunca senti qualquer tipo de discriminação” (E3)</p> <p>“Não, pelo contrário” (E9)</p> <p>No entanto, um dos entrevistados ao desenvolver a questão acaba por referir:</p> <p>“ (...) penso que as mulheres são um pouco, devida à situação de engravidarem e muitas vezes procura-se contratar mais homens que mulheres” (E9)</p> <p>“as mulheres acabam por estarem mais ausentes do trabalho” (E9)</p>

“eu pessoalmente acho que não” (E4)

No entanto, um dos entrevistados acaba por reflectir um pouco mais acerca da questão e refere que:

“ (...) eu acho é que depois, e as histórias que eu ouço de outras pessoas que estão cá há mais tempo, que fazem uma licença mais alargada depois não têm progressão na carreira, mas possivelmente é uma consequência” (E4)

