

A IGUALDADE DE GÉNERO COMO EXERCÍCIO DE CIDADANIA

A IGUALDADE DE MULHERES E HOMENS EM ORGANIZAÇÕES DA REDE ANIMAR – METODOLOGIAS, INSTRUMENTOS E RESULTADOS DO AUTODIAGNÓSTICO

Virgínia Ferreira e Mónica Lopes
Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra

Janeiro de 2011



IGUALDADE DE MULHERES E HOMENS NAS ORGANIZAÇÕES DA REDE ANIMAR – METODOLOGIAS, INSTRUMENTOS E RESULTADOS DO AUTODIAGNÓSTICO

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	4
2. RESULTADOS DO AUTODIAGNÓSTICO	7
2.1. Características gerais das organizações	7
2.2. Efectividade Interna na promoção da igualdade de mulheres e homens	10
2.2.1. Estruturas de emprego e governação	10
2.2.2. <i>Expertise</i> em igualdade na organização	16
2.2.3. Visão, missão e valores	17
2.2.4. Gestão das pessoas	18
2.2.6. Diálogo social e participação de trabalhadores/as	23
2.2.7. Dever de respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho	23
2.2.9. Conciliação entre a vida profissional e familiar	25
2.2.10. Outras práticas	30
2.3. Efectividade externa na promoção da igualdade de mulheres e homens.....	31
2.3.1. Projectos em igualdade entre os sexos.....	31
2.3.1. Tipo de acções e vertentes temáticos.....	31
2.4. Perspectivas sobre igualdade de mulheres e homens	33
2.4. Conclusões.....	38
3. RECOMENDAÇÕES ÀS ORGANIZAÇÕES.....	46
4. RECURSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS PARA A IGUALDADE.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Região das organizações.....	7
Gráfico 2 - Pessoal ao serviço	8
Gráfico 3 - População-alvo.....	8
Gráfico 4 - Âmbito de actividade.....	9
Gráfico 5 – Número de pessoas ao serviço (valores médios), segundo a região	10
Gráfico 6 – Contratos de prestação de serviços e contratos de trabalho sem termo, segundo a região	11
Gráfico 7 – Taxas de Feminização do Pessoal (valores médios).....	12
Gráfico 8 – Taxas de Feminização da coordenação de projectos.....	13
Gráfico 9 – Postos de trabalho onde é mais conveniente ter homens/mulheres	14
Gráfico 10 – Órgãos de Governação, segundo o sexo.....	15
Gráfico 12 – Missão e valores da organização	18
Gráfico 13 – Recrutamento e selecção de pessoal.....	19
Gráfico 14 – Aprendizagem ao longo da vida.....	21
Gráfico 15 – Remunerações e gestão da carreira	22
Gráfico 16 – Diálogo social e participação de trabalhadores/as e/ou suas organizações representativas	23
Gráfico 17 – Dever de respeito pela dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho	24
Gráfico 18 – Informação, comunicação e imagem.....	25
Gráfico 19 – Novas formas de organização do trabalho	26
Gráfico 20 – Benefícios directos a trabalhadores e trabalhadoras	27
Gráfico 21 – Benefícios directos aos familiares dos trabalhadores e das trabalhadoras.....	28
Gráfico 22 – Protecção na maternidade e paternidade e assistência à família	29
Gráfico 23 – Outras medidas para a promoção da igualdade de género nas organizações	30
Gráfico 24 – Coordenação de programas e projectos em igualdade de género.....	31
Gráfico 25 – Tipo de acções no âmbito da igualdade de mulheres e homens.....	32
Gráfico 26 – Áreas temáticas no domínio da IG.....	33
Gráfico 27 – Difusão do tema da igualdade de género na organização.....	34
Gráfico 28 – As mulheres e os homens no mercado de trabalho (valores médios).....	35
Gráfico 29 – Situações de desigualdade entre mulheres e homens nos últimos 5 anos....	35
Gráfico 30 – Situações de desigualdade entre mulheres e homens – tendências até 2020.....	36
Gráfico 31 – Impacto da erradicação das desigualdades entre mulheres e homens (valores médios).....	37
Gráfico 32 – Medidas necessárias para promover a igualdade de mulheres e homens no nosso país.....	38

1. INTRODUÇÃO

A integração da perspectiva da igualdade de mulheres e homens nas lógicas de funcionamento das organizações da sociedade civil representa um desafio importante, mas melindroso, na medida em que implica a alteração de racionalidades bem estabelecidas e a incorporação de uma nova cultura e de novas práticas no seio das organizações. Tendo presente a complexidade deste repto, é importante mobilizar estratégias de sensibilização e aprendizagem que suscitem a participação e a reflexão e propiciem o desenvolvendo de um sentido crítico indispensável à implementação do princípio da igualdade de mulheres e homens nos respectivos contextos organizacionais.

Neste sentido, no decurso do Projecto “A Igualdade de Género como Exercício de Cidadania” foi dinamizado um processo de **autodiagnóstico** que permitiu às entidades:

- Reflectir sobre a incorporação do conceito de igualdade de mulheres e homens, a partir da caracterização do modo como os princípios da igualdade e da conciliação trabalho/família e protecção da maternidade e da paternidade se integram nas políticas, procedimentos e práticas da organização...
- Reflectir sobre as práticas de igualdade entre os sexos dentro e fora da organização:
 - A nível interno - Igualdade na missão e cultura organizacional; paridade nas estruturas de governação e de emprego; medidas de igualdade na gestão de recursos humanos; *expertise* em igualdade na organização; representações sobre igualdade.
 - A nível externo - impacto da organização na comunidade local ou global, através dos seus projectos de intervenção na comunidade local ou na sociedade, em geral; actividades de promoção da Igualdade; modelo de boas práticas em igualdade.
- Identificar com objectividade os seus pontos fortes e as áreas que devem ser objecto de melhoria, possibilitando o **planeamento e o desenvolvimento de acções adequadas**.

A partir deste exercício de auto-reflexão foram **diagnosticadas e discutidas colectivamente** as principais dificuldades e constrangimentos, assim como as maiores potencialidades das organizações do Terceiro Sector ao nível do *mainstreaming* de género.

A fase de diagnóstico deu lugar ao processo de **elaboração de planos de melhoria** nas entidades, a partir dos resultados do processo de auto-avaliação organizacional.

- Dimensões analíticas do autodiagnóstico organizacional

Nível Interno	<ul style="list-style-type: none">- Missão e valores da organização;- Estruturas de emprego e governação;- Recrutamento e selecção de pessoal;- Aprendizagem ao longo da vida;- Remunerações e gestão de carreiras;- Diálogo social e participação de trabalhadores/as;- Dignidade de mulheres e homens no local de trabalho;- Informação, comunicação e imagem;- Conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar;- Protecção na maternidade e paternidade e assistência à família;- Representações e perspectivas sobre igualdade.
Nível Externo	<ul style="list-style-type: none">- Programas e projectos de intervenção na comunidade ou sociedade;- Peso das actividades de promoção da Igualdade;- Modelo de boas práticas em igualdade;- Discursos e campanhas de discriminação positiva;- Discursos e teorizações em torno da igualdade.

- Instrumentos de autodiagnóstico

Foram administrados dois questionários de autodiagnóstico organizacional:

Questionário de autodiagnóstico I¹

- Organizado em nove dimensões (i. missão e valores da organização; ii. recrutamento e selecção

¹ Adaptado de “Guia de Auto-Avaliação da Igualdade de Género nas Empresas” (Projecto “Diálogo Social e Igualdade nas Empresas”).

de pessoal; iii. aprendizagem ao longo da vida; iv. remunerações e gestão da v. diálogo social e participação de trabalhadores e trabalhadoras e/ou suas organizações representativas; vi. dever de respeito pela dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho; vii. informação, comunicação e imagem; viii conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; ix protecção da maternidade e paternidade e assistência à família. Cada uma é dividida num conjunto de indicadores que permitem à organização avaliar a sua gestão em matéria de igualdade de mulheres e homens, conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar e protecção na maternidade e paternidade.

- Composto por 65 questões, de resposta dicotómica – Sim/Não –, devendo cada organização assinalar a que melhor descreve a sua prática em relação a cada tema específico.
- O apuramento dos resultados do questionário permitia definir o patamar, dentre cinco, em que se insere o desempenho organizacional.
- O guia de auto-avaliação utilizado fechava com algumas pistas de acção futura tendo em vista a adopção de melhores práticas, bem assim como um Glossário com as definições dos termos mais específicos e correntes no universo da igualdade de género.

Questionário de autodiagnóstico II

- Tem como objectivo complementar a informação recolhida através do questionário I e aferir as práticas de igualdade entre os sexos dentro e fora da organização;
- Composto por 39 questões incidentes sobre a caracterização da organização: tipo; actividade; âmbito; população-alvo; composição sexual da estrutura de emprego e de governação; experiência de intervenção no domínio da igualdade de género; principais fontes de financiamento e, por fim, representações de igualdade.

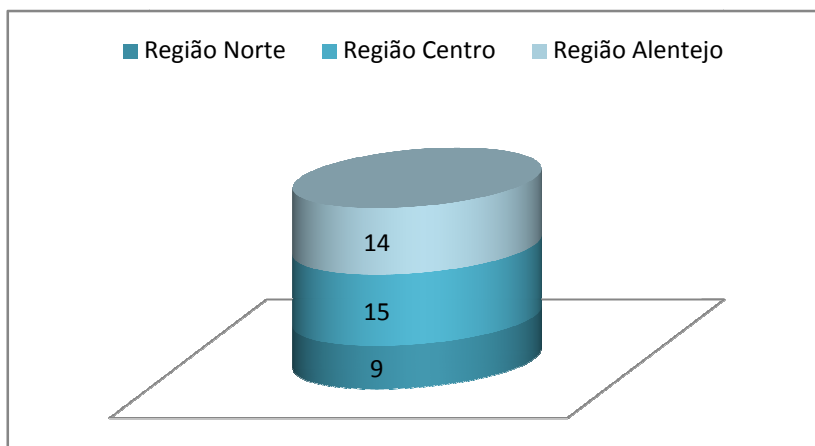
Apresentam-se neste documento os principais resultados do autodiagnóstico das organizações e, a partir das conclusões deste processo, serão depois delineadas algumas recomendações a incorporar pelas organizações da rede, que contaram com os contributos de algumas das entidades envolvidas na auto-avaliação organizacional, mediante a elaboração de planos de melhoria.

2. RESULTADOS DO AUTODIAGNÓSTICO

2.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS ORGANIZAÇÕES

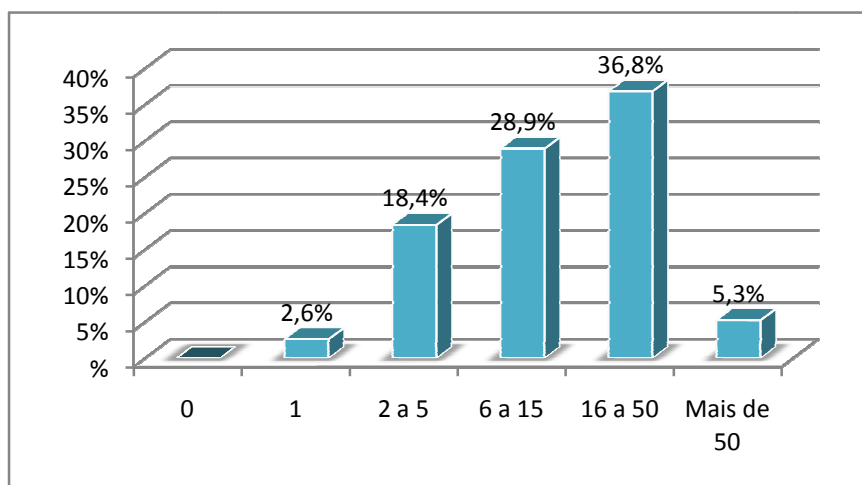
Participaram no autodiagnóstico 38 organizações, no total. Ressalta a maior expressividade da participação das organizações das regiões Centro e Sul relativamente ao envolvimento da região Norte, o que é coerente com os níveis de adesão das diferentes regiões ao projecto, globalmente.

Gráfico 1 - Região das organizações



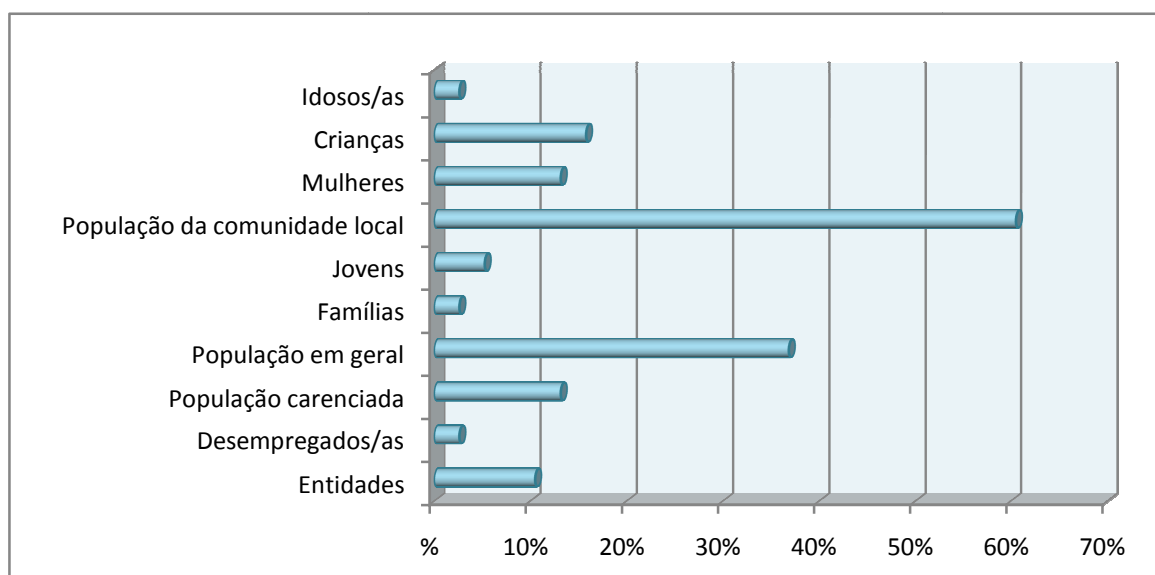
Em termos de dimensão, se consideramos o pessoal ao serviço (remunerado), concluímos pela existência de alguma heterogeneidade entre as organizações, já que a maioria tem entre seis e quinze trabalhadores/as (28.9%) e dezasseis a cinquenta (36.8%). A média situa-se nos 22, o que revela uma dimensão já algo significativa.

Gráfico 2 - Pessoal ao serviço



Quanto ao público-alvo da intervenção das organizações, parece existir uma certa coerência com o tipo de entidade em presença. Tratando-se, na sua maioria, de associações de desenvolvimento local (ADLs), muito vocacionadas para o trabalho com a população das comunidades locais. Com efeito, os colectivos mistos, particularmente as populações locais, são os públicos-alvo mais referenciados pelas organizações.

Gráfico 3 - População-alvo

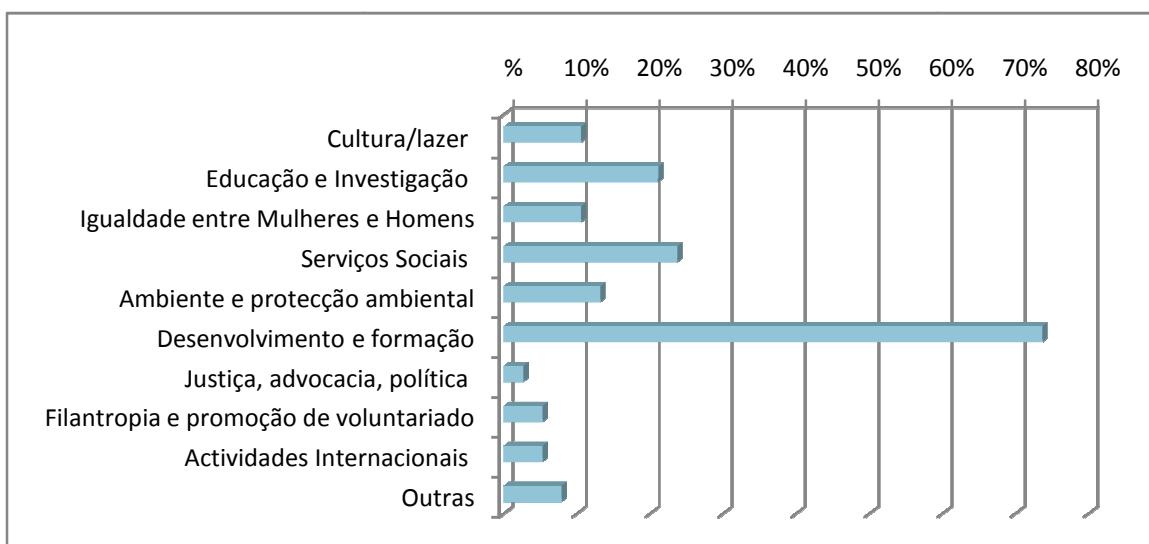


Esta tendência é transversal às três regiões de implementação do projecto “A Igualdade como Exercício de Cidadania”, sobressaindo apenas a maior expressão da intervenção junto da população em geral (não necessariamente da comunidade local) na região Alentejo (57%, face à media de 37%). É também nas organizações alentejanas que encontramos uma intervenção marcada junto da população

carenciada (29%), com uma expressão reduzida ou nula no Norte e Centro (11% e 0%, respectivamente). No caso da região Centro a intervenção junto da população carenciada dá lugar à intervenção junto de outros públicos, como sejam as crianças, outras entidades e mulheres, menos aludidos nas outras regiões.

No que ao âmbito de actividade diz respeito, constatamos uma forte concentração das actividades de desenvolvimento e formação em qualquer das três regiões, ainda que menos determinante na região Norte (67%, face a 73% no Centro e 79% no Sul). Nas restantes actividades, as tendências parecem variar significativamente de acordo com a região.

Gráfico 4 - Âmbito de actividade



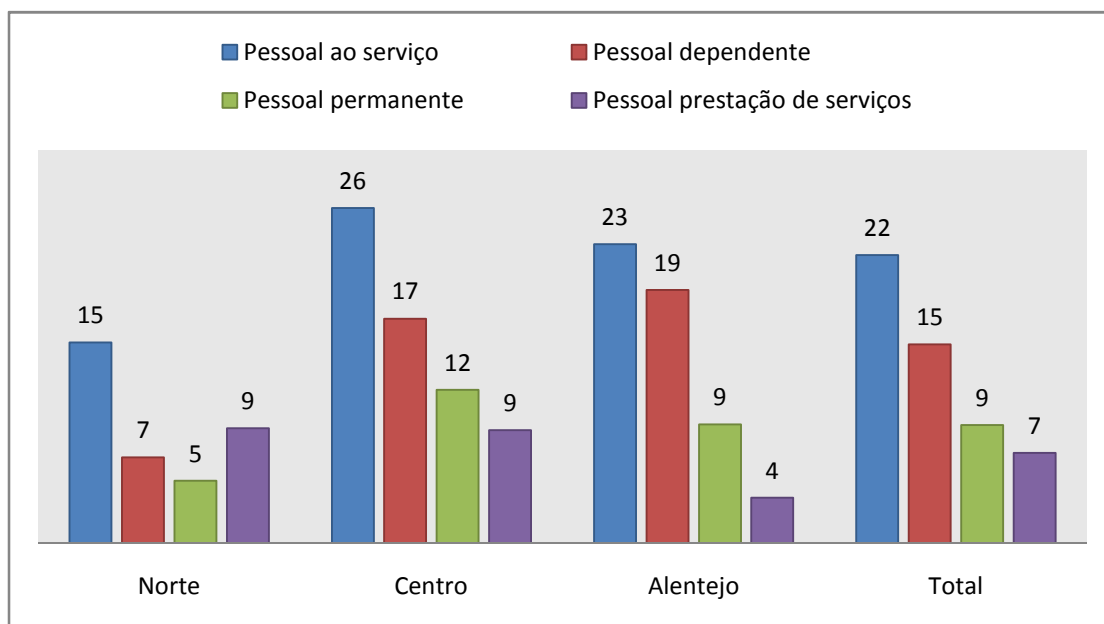
Com efeito, os serviços sociais, que globalmente são acolhidos por 24% das entidades, têm uma expressão nula na região Norte, em favor das actividades de educação e investigação e de cultura/lazer. Já no Sul os serviços sociais colhem a percentagem de respostas mais significativa, seguidos do ambiente e protecção ambiental. No Centro encontramos uma maior dispersão das actividades, sobressaindo, para além dos serviços sociais e as actividades de investigação e educação, as actividades em prol da igualdade de mulheres e homens, com reduzida expressão nas outras regiões.

2.2. EFECTIVIDADE INTERNA NA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE MULHERES E HOMENS

2.2.1. Estruturas de emprego e governação

Em termos médios, as organizações contam com 22 pessoas ao serviço. As organizações das regiões Sul e Norte apresentam uma maior dimensão, apresentando valores acima do valor global, enquanto as organizações da região Norte contam com uma média de trabalhadores bastante abaixo (15 pessoas).

Gráfico 5 – Número de pessoas ao serviço (valores médios), segundo a região*

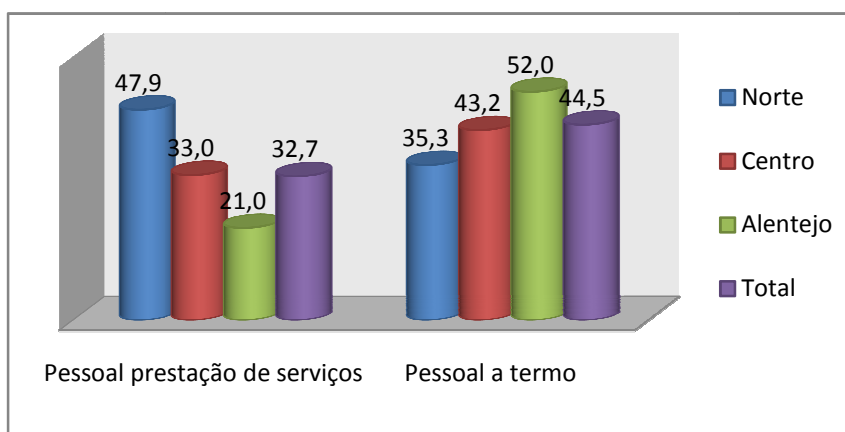


*O pessoal ao serviço engloba a totalidade das categorias de pessoal; o pessoal dependente engloba a totalidade das pessoas com contrato de trabalho, com ou sem termo, com a organização.

A dimensão que apresentam as organizações respondentes é muito devedora do peso do pessoal ao abrigo de contratos de prestação de serviços – um terço das pessoas que possuem vínculo às entidades (vide gráfico 5). Este dado é tanto mais relevante, quanto ele constitui indicador da precarização das relações de trabalho nestas organizações. Efectivamente, mais de metade das pessoas com contrato de prestação de serviços trabalha mais de 30 horas semanais para a organização, desempenhando o semelhante a um horário a tempo inteiro. O peso deste vínculo contratual é particularmente importante na região Norte, abrangendo perto de metade do pessoal remunerado nas organizações. Em contrapartida, é nas organizações do Norte que encontramos uma

menor representação de trabalhadores/as com contrato precário (a termo), dentre o conjunto de pessoas com contrato de trabalho dependente (35%). Por seu turno, as entidades do Centro, e sobretudo as do Sul, que apresentam os valores relativamente mais baixos no que se refere ao pessoal com contrato de prestação de serviços (respectivamente, 33% e 21%) são as que apresentam os valores mais elevados de pessoas com contrato de trabalho dependente a termo (respectivamente, 43% e 52%). Isto parece indicar que enquanto as organizações do Sul e do Centro tendem a privilegiar a realização de contratos de trabalho, mesmo que precários, à celebração de contratos de prestação de serviços, os quais frequentemente configuram situações de trabalho subordinado.

Gráfico 6 – Peso do pessoal com contrato de prestação de serviços* e do pessoal com contrato de trabalho sem termo, segundo a região**



* No total do pessoal remunerado

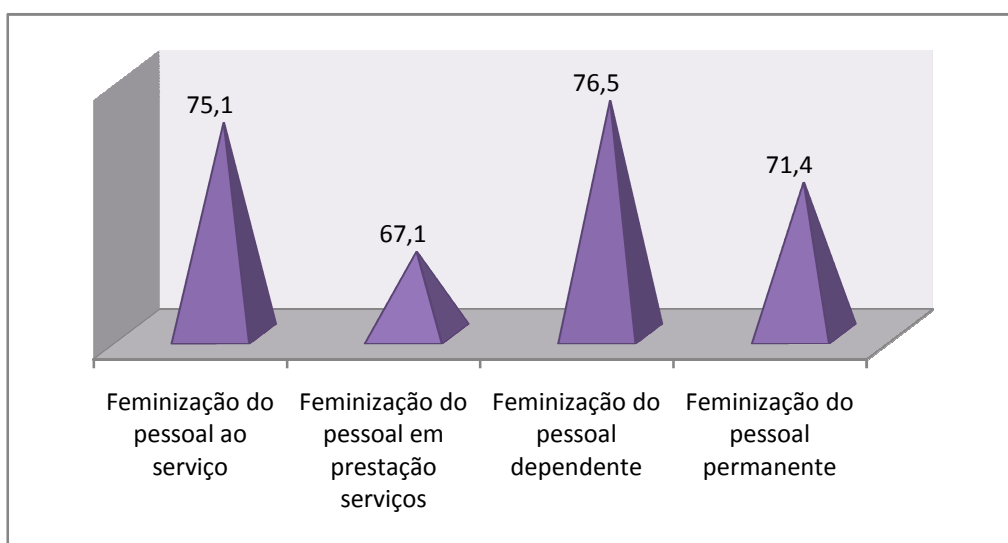
** No total do pessoal com contrato de trabalho

De resto, o peso médio do pessoal com contrato permanente no total do pessoal com contrato de trabalho dependente nestas organizações está muito abaixo da média do emprego (55%, face a 78%, segundo dados dos Inquérito ao Emprego de 2009, do INE), o que aponta para a instabilidade das relações de trabalho nas organizações de desenvolvimento local, cuja intervenção se baseia muito numa lógica de projecto, à qual se associam balizas temporais na disponibilidade de financiamento para o desenvolvimento das actividades de contratação de pessoal.

No que respeita à estrutura do emprego, observámos que estas organizações têm uma estrutura de emprego muito feminizada (75%), como é esperado do tipo de actividades desenvolvidas, já que são habitualmente vistas como tipicamente femininas. As organizações do Centro apresentam uma taxa de feminização superior à média (78%), enquanto as do Sul e do Norte apresentam valores idênticos (73%).

Existem, não obstante, algumas variações nas taxas de feminização de acordo com o vínculo contratual. Com efeito, as taxas de feminização são inferiores no caso do pessoal com contrato de prestação de serviços e na modalidade de contrato de trabalho sem termo. No primeiro caso a oscilação poderá ser devedora do tipo de funções associadas a estas prestações de serviços, frequentemente desempenhadas por profissionais liberais (juristas, contabilistas, economistas, ...), em que a presença de homens é mais notável. O segundo caso aponta para uma maior instabilidade do vínculo laboral das mulheres nestas organizações, ainda que a variação não seja tão significativa como no caso anterior. Com efeito, a taxa de feminização do pessoal com contrato de trabalho sem termo (permanente) é bastante inferior à taxa de feminização do pessoal com contrato de trabalho dependente (que abrange pessoal com contrato a termo e sem termo) – 71% face a 77%).

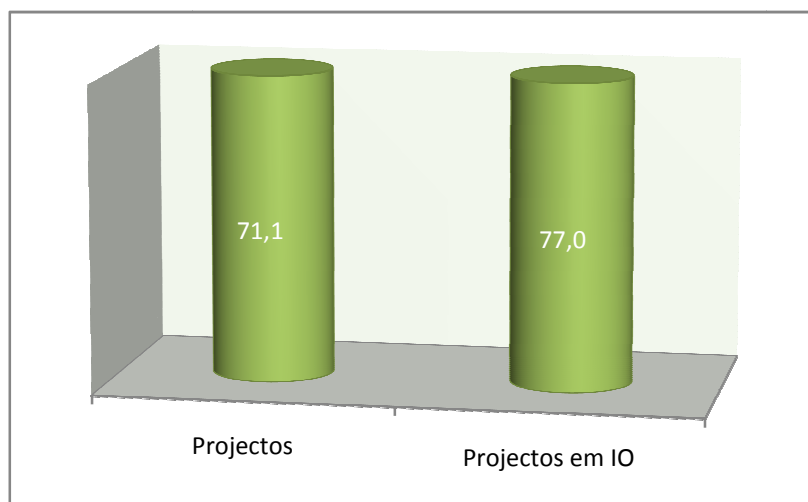
Gráfico 7 – Taxas de Feminização do Pessoal (valores médios)



Estas tendências são válidas para as três regiões, ainda que variem na intensidade. Com efeito, as diferenças entre as taxas de feminização do pessoal ao serviço ou do pessoal dependente e a taxa de feminização do pessoal com contrato de prestação de serviços são particularmente visíveis na região Sul e menos enfáticas na região Norte. Já no que toca às variações entre as taxas de feminização do pessoal dependente e as do pessoal permanente as tendências regionais invertem-se, sendo as organizações do Norte aquelas que apresentam a taxa de feminização do pessoal com contrato efectivo mais baixa, enquanto as regiões Sul e Centro apresentam valores de feminização mais elevados.

A análise das taxas de feminização da coordenação de projectos reveste-se de particular relevância para a análise da participação de mulheres e homens no desenvolvimento das actividades e na gestão quotidiana das organizações, sobretudo de considerarmos a tendência dos últimos anos para a projectificação das políticas sociais. Vemos que a taxa de feminização média da coordenação de projectos que envolvem maiores recursos financeiros é elevada (71%), ainda que um pouco abaixo da taxa de feminização do pessoal ao serviço nas organizações. Como seria de esperar, a taxa de feminização de projectos especificamente no âmbito da temática da igualdade de mulheres e homens é superior (77%), ultrapassando mesmo a taxa de feminização das pessoas com vínculo contratual às entidades.

Gráfico 8 – Taxas de Feminização da coordenação de projectos



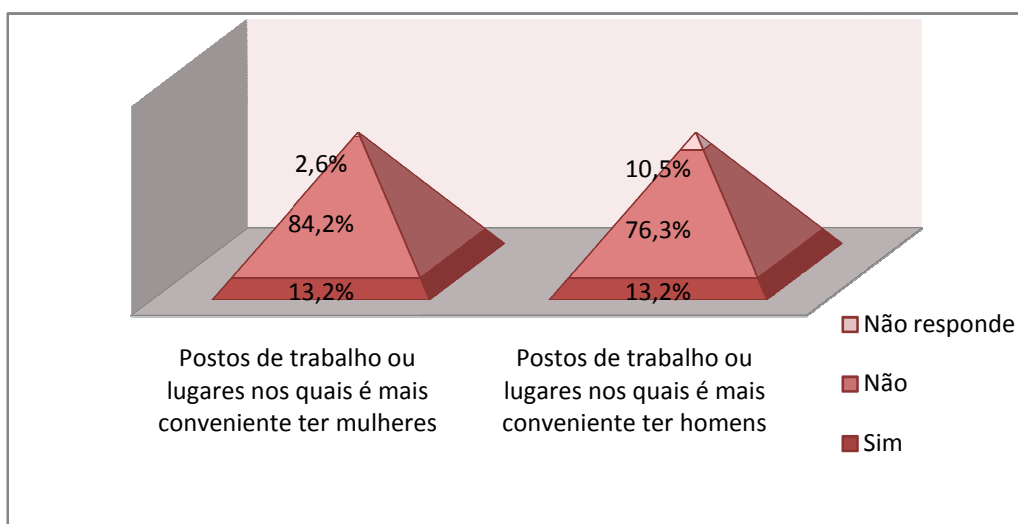
As tendências são, não obstante, algo variáveis quanto à região. A região Centro apresenta em ambos os tipos de projectos as taxas de feminização substancialmente mais elevadas, enquanto o Alentejo apresenta os valores mais baixos, ainda que menos distanciado da região Norte, que apresenta taxas mais aproximadas das globais.

A análise dos montantes financeiros médios geridos por mulheres (191.327€) e homens (230.051€) conduz-nos, todavia, a conclusões distintas. Embora os projectos sejam coordenados sobretudo por mulheres, os projectos coordenados por homens têm um peso financeiro superior (20%, globalmente), sobretudo na região Norte, onde é em média mais elevado mais de 10 vezes que o dos projectos coordenados por mulheres. Na região Centro o diferencial a desfavor das mulheres é análogo ao global, apenas escapando a esta tendência exactamente a região com taxas de feminização

de projectos inferiores – o Alentejo –, na qual o montante financeiro dos projectos coordenados por mulheres é mais de 20% superior ao dos homens.

Apesar de a estrutura do emprego destas organizações ser altamente feminizada, considera-se na maioria dos casos que não existem postos de trabalho onde é mais conveniente ter mulheres ou homens. Para fundamentar estas perspectivas alude-se sobretudo à excelência das competências e aptidões individuais na apreciação da adequação de qualquer pessoa a um lugar e ao carácter neutro das funções quanto ao sexo. Apenas em 13% das entidades encontramos considerações diversas. A conveniência em eleger mulheres para determinados postos de trabalho é justificada pela natureza feminina dos serviços sociais ou pela sensibilidade dos públicos com que se trabalha. Este argumento aparece também como fundamento para a conveniência de ter homens em determinados postos de trabalho, a par da sua sub-representação nas funções técnicas nestas organizações.

Gráfico 9 – Postos de trabalho onde é mais conveniente ter homens ou mulheres



**... Mais conveniente ter Mulheres.
Justificação:**

Na direcção (sub-representado)

Sensibilidade dos públicos com que se trabalha (mulheres vítimas de violência doméstica/ciganas e/ou marroquinas)

Prestadora de serviços sociais mais vocacionada para mulheres

**... Mais conveniente ter Homens.
Justificação:**

Há valências onde a categoria sexual é fundamental para o seu desempenho

Na equipa técnica (sexo sub-representado)

Projectos que abordam temáticas específicas /Sensibilidade dos públicos (homens utentes de apoio domiciliário)

Mais organizados

Não existem postos de trabalho onde é mais conveniente ter mulheres/homens

Adequação ao lugar/posto de trabalho depende das competências e qualificações individuais

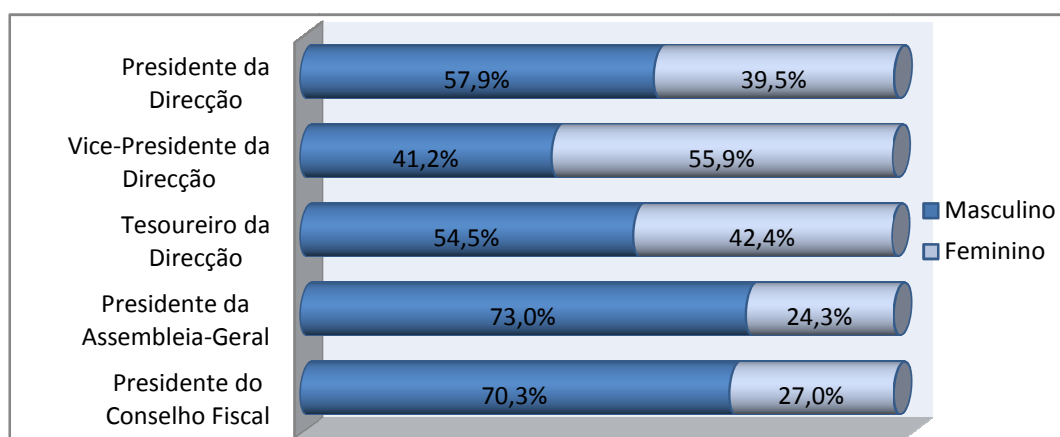
Não existem posto de trabalhos específicos para homens oumulheres(natureza das funções independente do sexo)

Tipologia de justificações:

Deve existir igualdade na ocupação dos postos de trabalho

Relativamente à distribuição dos elementos dos órgãos sociais por sexo, concluímos pelo carácter masculinizado das posições mais destacadas, com a excepção do/a vice-presidente da direcção. Com efeito, apesar do desenvolvimento das actividades estar sobretudo a cargo das mulheres, a governação destas organizações é conduzida sobretudo por homens.

Gráfico 10 – Órgãos de Governação, segundo o sexo



A desagregação da informação por região revela algumas nuances nestas tendências globais. Merecem particular atenção as diferenças ao nível do principal órgão de decisão – a presidência da direcção. Notamos que a região Centro surge como excepção à prevalência de homens, contado com uma representação feminina superior. A vice-presidência e a tesouraria são, na direcção, as posições que contam com distribuições mais equilibradas por região, merecendo destaque o equilíbrio entre sexos na região Sul ao nível da segunda. Nas presidências da Assembleia-Geral e do Conselho Fiscal, as diferenças entre regiões tornam a ser mais marcadas, aparecendo agora a região Centro com as taxas de feminização mais baixas.

Nesta linha, a análise permitiu-nos concluir que as mulheres que trabalham nestas organizações são ainda confrontadas com um tecto de vidro que as impede de alcançar os lugares de direcção, mas não ficam presas num chão viscoso, encapsuladas nas posições mais desqualificadas.

Relativamente à participação de mulheres e homens na gestão quotidiana e estratégica das organizações parece ser, portanto, ao nível da governação que as organizações mais têm que auto-

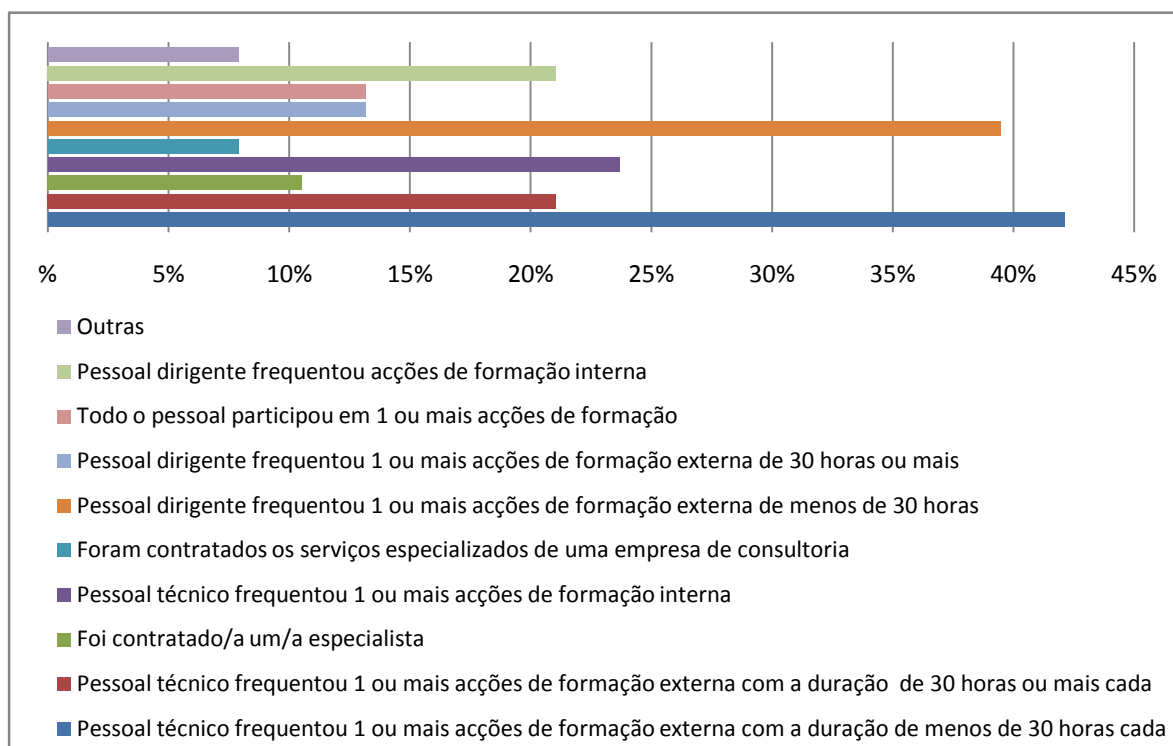
reformular-se. O *mainstreaming* está a fazer-se mais ao nível da coordenação e desenvolvimento de projectos e actividades e menos ao nível da gestão estratégica.

Apesar do retrato da estrutura do emprego nas organizações do terceiro sector, ser em alguns aspectos mais favorável às mulheres que a global, como veremos à frente, é fraca a adesão declarada a práticas marcadamente assumidas como prosseguindo um objectivo de aprofundamento da igualdade que se vive na instituição, sendo mais comum a adesão ao princípio e a medidas mais vagas.

2.2.2. *Expertise* em igualdade na organização

Começamos por perscrutar o tipo de iniciativa que as organizações estavam a desenvolver no sentido de ganhar competências na temática da igualdade de mulheres e homens. Um terço das organizações não identifica qualquer medida, o que representa uma proporção significativa de organizações que até então não tinham relevado interesse em melhorar as suas competências na temática da igualdade. As organizações do Centro são as que menos indicam iniciativas de capacitação da organização no domínio da igualdade de mulheres e homens enquanto na região Norte encontramos um peso maior de organizações que referenciam pelo menos uma medida para reforçar as competências do pessoal técnico ou dirigente naquela temática.

Gráfico 11 – Competências do pessoal técnico e dirigente em igualdade de mulheres e homens



Os tipos de iniciativas mais referenciados pelas organizações (cerca de 4 em cada 10) são a frequência pelo pessoal técnico e/ou pelo pessoal dirigente de 1 ou mais acções de formação externa com duração de menos de 30 horas cada. O escrutínio do desempenho destas opções por região revela-nos a prevalência acentuada da iniciativa dirigida a técnicos/as entre as organizações do Alentejo, onde a mesma tipologia de acção dirigida a dirigentes encontra a menor expressão comparativamente às outras regiões. Esta última acção tem o dobro do peso na região Norte do que tem nas regiões Sul e Centro (em ambas abrange apenas cerca de um terço das organizações). Estas acções de formação são, em geral, seminários de um ou dois dias, no máximo, em que o pessoal técnico ou dirigente participa com regularidade.

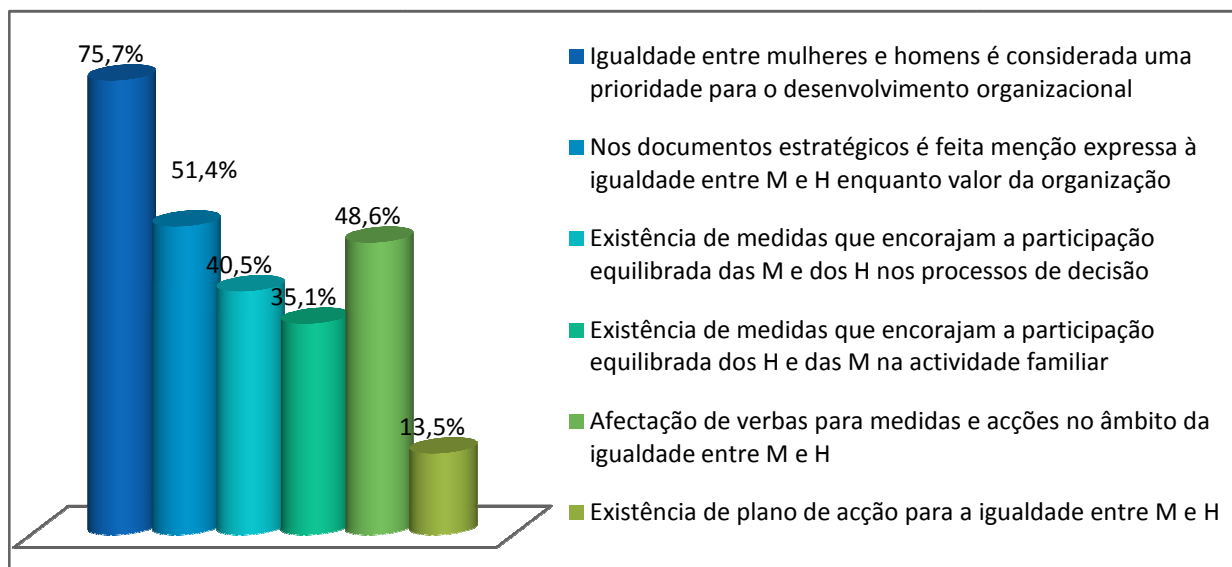
Os outros três tipos de medidas referidos por quase metade das organizações que responderam foram a frequência pelo pessoal técnico/dirigente de acções de formação interna, e a frequência pelo pessoal técnico de uma ou mais acções de formação externa de menos de 30 horas cada. As duas opções relativas à frequência de acções de formação por pessoal técnico têm uma distribuição equilibrada nas três regiões. Já a participação de dirigentes em acções de formação interna, analogamente ao que se verifica nas acções de formação externa, é mais comum nas organizações do Norte e menos nas do Alentejo.

De realçar que perto de um terço das organizações da região Centro – as únicas que seleccionaram a opção - afirmam ter recorrido à contratação de um/a especialistas nas questões da igualdade entre os sexos, o que parece revelar interesse e investimento sérios na aquisição de competências organizacionais nesta matéria já que se traduz na sua endogeneização. Por seu turno, a contratação de serviços de uma empresa de consultoria, também reveladora de consideração séria da temática na organização, apenas é referenciada por três entidades – uma em cada região.

2.2.3. Visão, missão e valores

A maioria das organizações declara incorporar na sua missão e valores os princípios da igualdade de mulheres e homens, ainda que a adesão a práticas concretas marcadamente assumidas como prosseguindo um objectivo de aprofundamento da igualdade na entidade, como é o caso da existência de um plano de acção para a igualdade de mulheres e homens, seja menos expressiva. Sobressai, como medida concreta, a menção expressa à igualdade entre os sexos enquanto valor da organização, identificada por metade das entidades.

Gráfico 12 – Missão e valores da organização



A análise por região revela-nos algumas oscilações. Com efeito, na região Norte verifica-se uma concentração nas duas primeiras medidas – as mais genéricas – superior à global, enquanto as restantes medidas, mais específicas, apresentam valores inferiores aos evidenciados para o conjunto das três regiões. Destaca-se, por apresentar um peso substancialmente superior à média das regiões, a menção expressa à igualdade entre mulheres e homens enquanto valor da organização nos documentos estratégicos destas entidades.

A região Centro é a que apresenta uma maior dispersão de respostas nesta dimensão. À excepção da primeira e últimas medidas – que apresentam os valores de adesão mais elevado e mais baixo, respectivamente – as restantes medidas apresentam níveis de adesão aproximados (identificadas por 2 em cada 5 entidades).

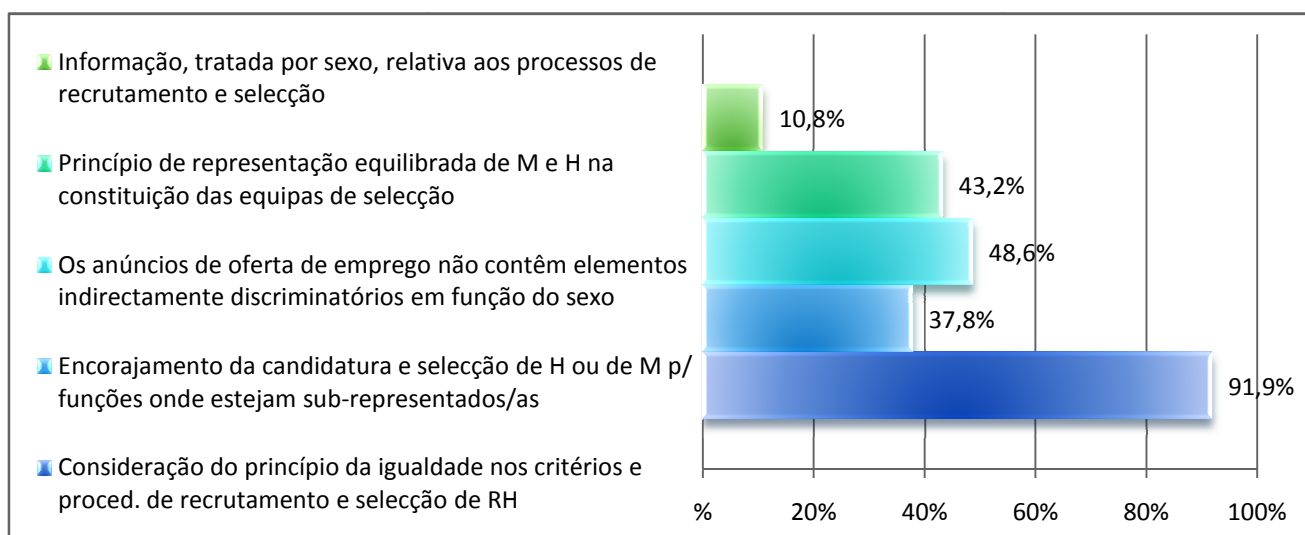
A região Alentejo é aquela que apresenta os valores mais próximos dos globais. Sobressai, não obstante, o peso relativamente inferior da adesão ao princípio da consideração da igualdade de mulheres e homens como prioridade para o desenvolvimento organizacional, em favor de medidas mais específicas, como seja a afectação de verbas para acções no âmbito da igualdade e a existência de plano de acção para a igualdade entre os sexos.

2.2.4. Gestão das pessoas

A adesão ao princípio da igualdade nos critérios e procedimentos de recrutamento e selecção de recurso humanos é generalizada. Esta é, contudo, a única prática que, nesta dimensão, liga a maioria das organizações respondentes. A medida mais proactiva de encorajamento à candidatura e

selecção de homens ou de mulheres para profissões/funções onde estão sub-representados/as é muito menos identificada pelas entidades. Mas, a conclusão mais marcante que sobressai da análise desta dimensão é a de não cumprimento integral da legislação no domínio da igualdade de mulheres e homens por parte de boa parte das entidades respondentes. Com efeito, apenas metade das organizações afirma que os seus anúncios de oferta de emprego não contêm elementos indirectamente discriminatórios em função do sexo, e apenas uma em cada dez mantém a informação, tratada por sexo, relativamente aos processos de recrutamento e selecção que levou a cabo nos últimos cinco anos – preceitos consignados na lei.

Gráfico 13 – Recrutamento e selecção de pessoal



A análise por região não nos permite agrupar tendências em termos de tipos de práticas de recrutamento e selecção privilegiadas pelas organizações. É na região Norte que encontramos uma adesão menos significativa ao princípio da igualdade nos critérios e procedimentos de recrutamento e selecção, o qual se encontra também consignado legalmente. Ao contrário, são sobretudo as organizações desta região que afirmam que os seus anúncios de oferta de emprego não contêm elementos indirectamente discriminatórios em função do sexo. São também as organizações do Norte que mais identificam o princípio de representação equilibrada de homens e mulheres na constituição de equipas de selecção, enquanto a outra medida mais proactiva colhe a adesão um pouco abaixo do valor global para as três regiões.

A região Centro apresenta valores mais próximos dos globais, sobressaindo, comparativamente às outras regiões, o peso mais expressivo de duas das práticas consignadas na legislação - consideração do princípio da igualdade nos critérios e procedimentos de recrutamento e selecção de RH e

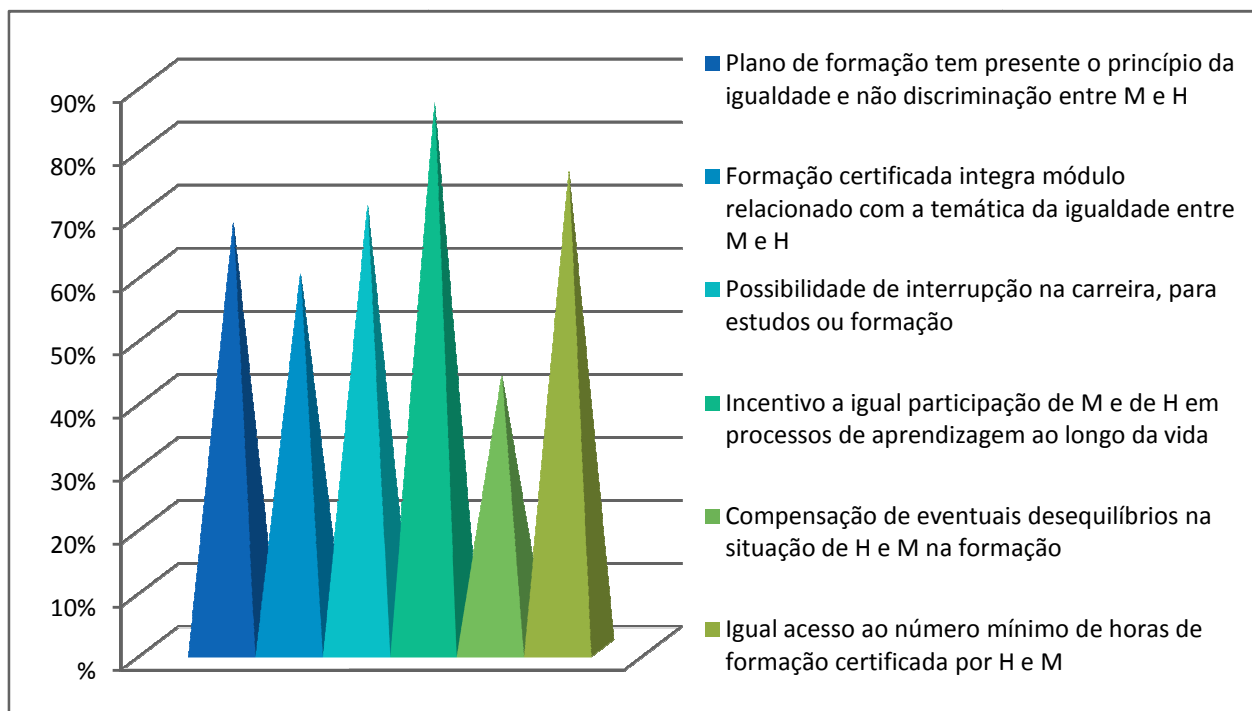
informação, tratada por sexo, relativa aos processos de recrutamento e selecção, e o menos expressivo de uma delas - os anúncios de oferta de emprego não contêm elementos indirectamente discriminatórios em função do sexo. Ressalta também a adesão ao encorajamento da candidatura e selecção de homens ou de mulheres p/ funções onde estejam sub-representados/as, medida reveladora de uma maior proactividade na intervenção no domínio do recrutamento e selecção de pessoal.

A região Alentejo sobressai pela expressão relativamente mais modesta das práticas mais concretas de promoção da igualdade nos processos de recrutamento e selecção, como sejam o encorajamento da candidatura e selecção de homens ou de mulheres p/ funções onde estejam sub-representados/as e a consideração do princípio de representação equilibrada de mulheres e homens na constituição das equipas de selecção.

A promoção da igualdade de mulheres e homens no domínio da aprendizagem ao longo da vida foi outra dimensão explorada no autodiagnóstico das organizações. Este foi um dos domínios onde a adesão às práticas elencadas foi superior. Todavia, aquando da discussão dos resultados do exercício de autodiagnóstico detectámos que em muitos casos se confundiu a formação dirigida ao pessoal da organização com a formação para o exterior ministrada pelas entidades, o que terá inflacionado os valores de adesão a estas medidas. Não obstante, é visível a preocupação da maioria das organizações em considerar os princípios da igualdade entre os sexos, em especial os princípios da igualdade de oportunidades e não discriminação ao nível da aprendizagem ao longo da vida.

Com efeito, como se vê no gráfico abaixo, boa parte das práticas elencadas colhe a adesão de mais de dois terços das organizações respondentes. Todavia, como se viu noutras dimensões, a adesão é particularmente significativa nos preceitos com uma formulação mais vaga ou abrangente, as quais apontam mais para um princípio do que para uma prática. Na verdade, as medidas mais específicas e proactivas contempladas nesta dimensão – integração de módulo relacionado com a temática da igualdade de mulheres e homens na formação certificada e compensação de eventuais desequilíbrios na situação de homens e mulheres na formação – são as menos identificadas pelas entidades.

Gráfico 14 – Aprendizagem ao longo da vida



Neste domínio, as variações no território parecem ser significativas, ainda que as grandes tendências sejam transversais às três regiões. A região Norte é a que patenteia maior dispersão das medidas, em termos de valores de adesão. A maior convergência no peso das práticas é sobretudo devedora do distanciamento, nesta região, dos valores de adesão globais de três das seis práticas elencadas. Com efeito, enquanto os valores de adesão à integração de módulo relacionado com a temática da igualdade de mulheres e homens na formação certificada e à possibilidade de interrupção na carreira, para estudos ou formação se distanciam favoravelmente dos valores para as três regiões, o de identificação com o igual acesso ao número mínimo de horas de formação certificada para homens e mulheres distancia-se desfavoravelmente.

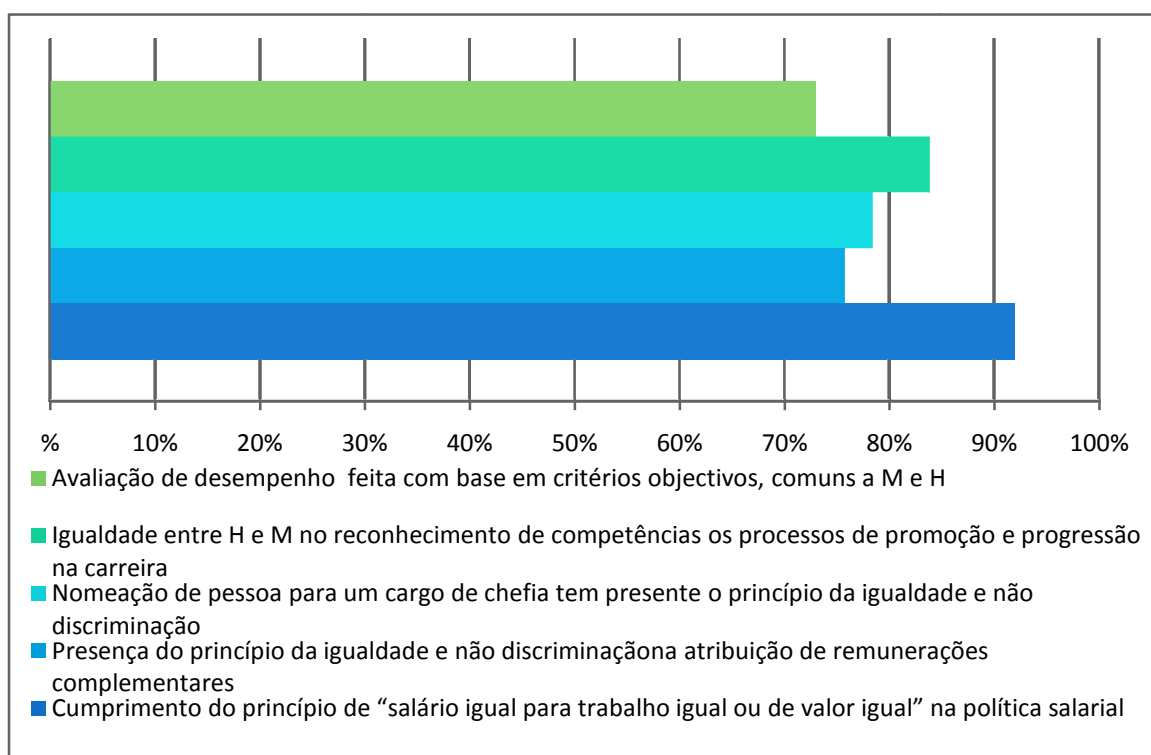
Em termos médios, a região Centro sobressai, desde logo, por evidenciar uma adesão menos expressiva às práticas contempladas na dimensão da aprendizagem ao longo da vida. Há, não obstante, duas práticas em que a adesão é um pouco superior à verificada para as três regiões: a possibilidade de interrupção na carreira, para estudos ou formação e a integração de módulo relacionado com a temática da igualdade de mulheres e homens na formação certificada.

A possibilidade de interrupção na carreira, para estudos ou formação e a integração de módulo relacionado com a temática da igualdade de mulheres e homens na formação certificada, que nas restantes regiões apresentam valores bastante acima dos globais, colhem na região Alentejo níveis de

adesão substancialmente inferiores aos globalmente verificados para as três regiões. Todas as restantes práticas apresentam valores de adesão bastante mais favoráveis aos globais.

As conclusões que podemos retirar para a dimensão das remunerações e gestão da carreira são análogas às que aduzimos para a dimensão anterior. Existe, pois, uma adesão forte à generalidade dos preceitos enunciados. Trata-se, todavia, de formulações vagas que não identificam medidas específicas mas enunciam sobretudo princípios de não discriminação e igualdade de oportunidades nos processos de gestão da carreira, o que motiva uma maior adesão mais significativa.

Gráfico 15 – Remunerações e gestão da carreira

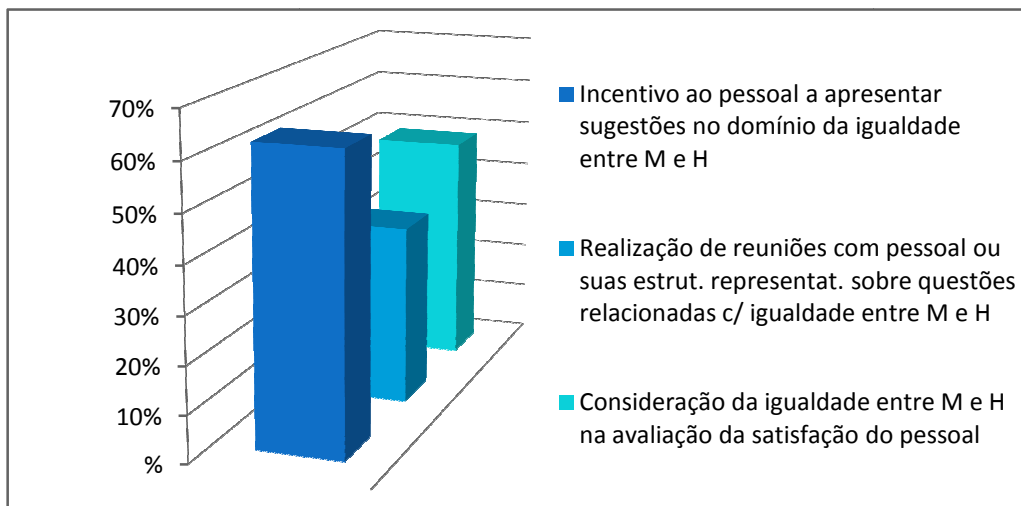


À semelhança do domínio da aprendizagem ao longo da vida, a Região Alentejo é a que apresenta níveis de adesão mais expressivos em todas as práticas elencadas, com mais de 90% de adesão em todas elas. Na região Norte a adesão é uniforme em todas as práticas enunciadas, cifrando-se em cerca de 80%. A região Centro, por seu turno, é a mais crítica relativamente às suas práticas de igualdade e não discriminação no domínio das remunerações e gestão de carreira, particularmente ao nível da avaliação de desempenho, da nomeação de pessoa para cargo de chefia e atribuição de remunerações complementares.

2.2.6. Diálogo social e participação de trabalhadores/as

Ao contrário da dimensão anterior, a dimensão do diálogo social e participação de trabalhadores e trabalhadoras e/ou suas organizações representativas apresenta níveis de adesão globalmente menos expressivos. Apenas uma das três práticas enunciadas colhe adesão de mais de metade das entidades respondentes: o incentivo ao pessoal a apresentar sugestões no domínio da igualdade de mulheres e homens. Reafirmando a tendência já evidenciada atrás, a medida que aponta para uma concretização mais específica – realização de reuniões com pessoal ou suas estruturas representativas sobre questões relacionadas com igualdade de mulheres e homens – é a que é menos identificada pelas organizações.

Gráfico 16 – Diálogo social e participação de trabalhadores e trabalhadoras e/ou suas organizações representativas



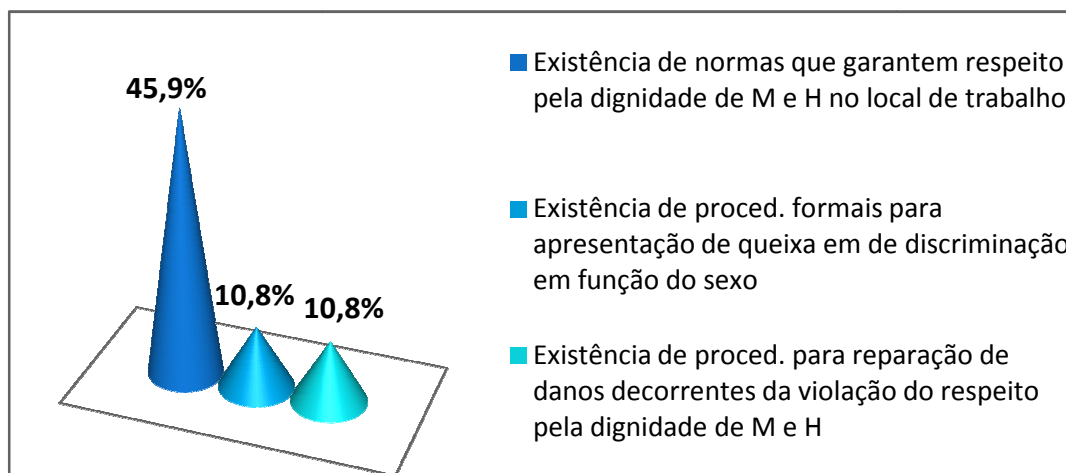
O peso da adesão àquela medida, que remete para uma acção concreta, é particularmente baixo na região Norte e mais elevado na região Centro. Já no que toca as restantes medidas, com uma formulação mais vaga, a tendência inverte-se, contando o Norte com os níveis de adesão mais expressivos e o Centro com os mais modestos. A região alentejana, por seu turno, apresenta os valores mais próximos dos globais.

2.2.7. Dever de respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho

Também a dimensão da garantia de respeito pela dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho apresenta valores de adesão genericamente modestos. A prática com a formulação mais genérica, que remete para a existência de normas que garantam o respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho, é a única que tem expressão significativa, ainda que com ela

se identifiquem menos de metade das organizações. As restantes medidas, mais específicas, são identificadas apenas por quatro entidades.

Gráfico 17 – Dever de respeito pela dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho

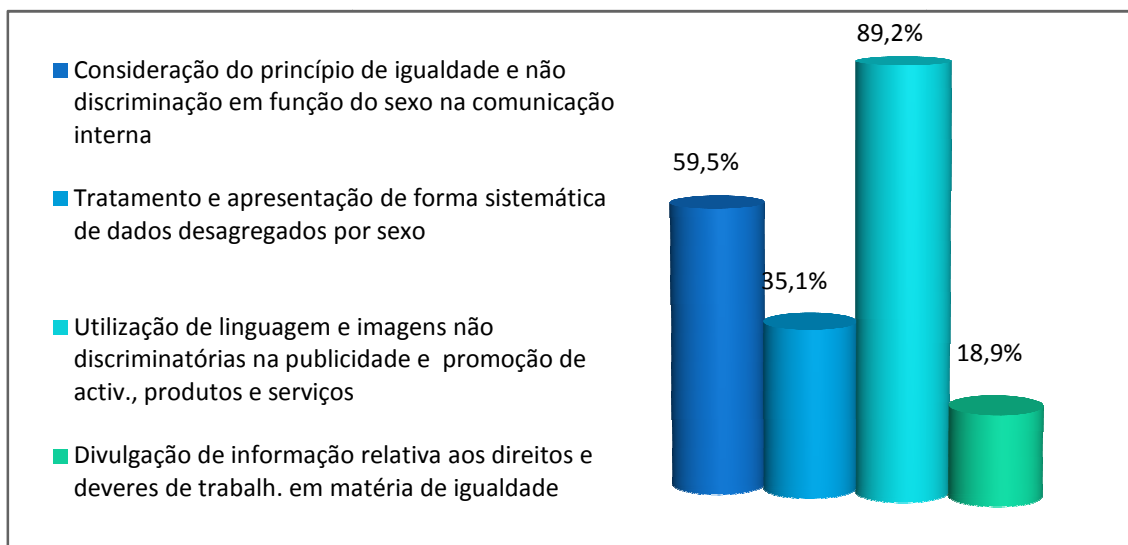


As organizações da região Alentejo destacam-se por concentrarem a sua adesão na primeira prática, identificada por perto de dois terços das entidades desta região. As da região do Norte, por sua vez, são as mais expressivas na identificação de procedimentos formais para a apresentação de queixa em caso de discriminação em função do sexo e para a para reparação de danos decorrentes da violação do respeito pela dignidade de mulheres e homens. Por fim, na região Centro, apenas uma das três medidas identificadas apresenta um peso que não é inferior ao global – a existência de procedimentos formais para apresentação de queixa por discriminação sexual.

2.2.8. Informação, comunicação e linguagem

As práticas de igualdade de mulheres e homens no domínio da informação, comunicação e imagem são genericamente mais comuns do que na dimensão anterior. A iniciativa com maior difusão nas organizações é a utilização de linguagem e imagens não discriminatórias na publicidade e promoção de actividades, produtos e serviços, seguida, com um peso substancialmente inferior, de prática análoga, mas mais virada para o interior da organização: a consideração do princípio de igualdade e não discriminação em função do sexo na comunicação interna. A medida menos preconizada pelas entidades é exactamente aquela a que obriga a legislação, isto é, a divulgação de informação relativa aos direitos laborais associados à maternidade e paternidade.

Gráfico 18 – Informação, comunicação e imagem

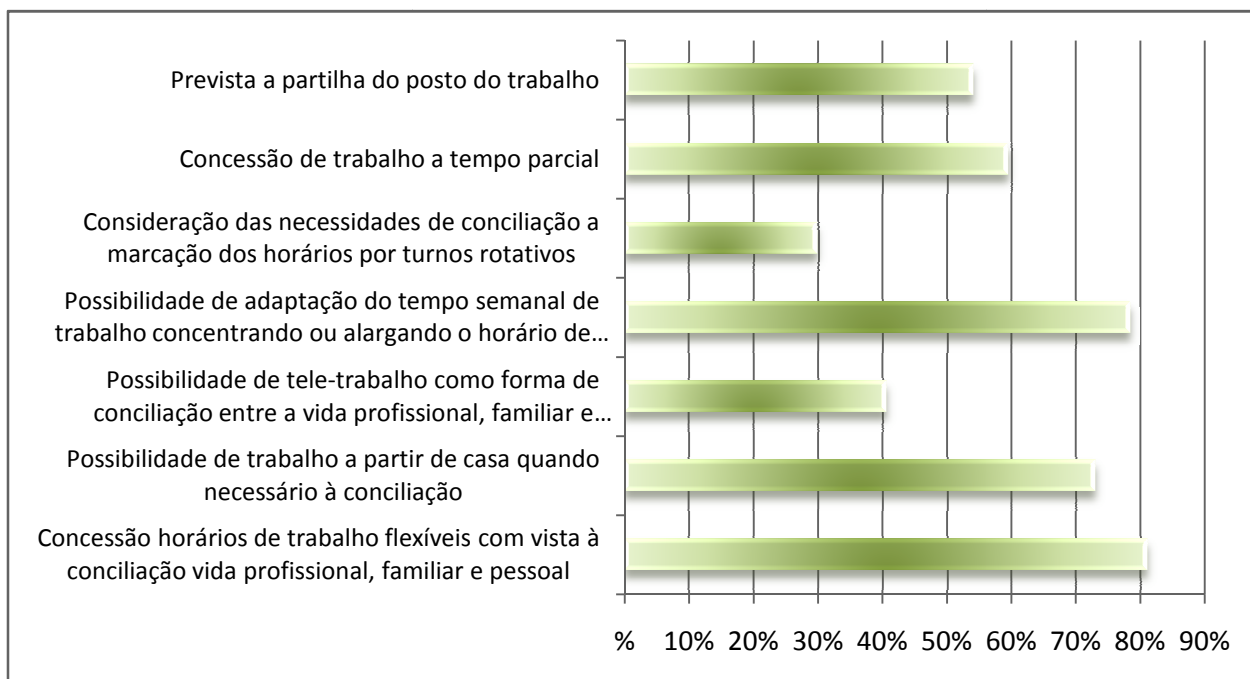


A análise por região é reveladora de algumas oscilações, particularmente visíveis no que respeita à consideração do princípio de igualdade e não discriminação em função do sexo na comunicação interna e ao tratamento e apresentação de forma sistemática de dados desagregados por sexo. A primeira encontra uma expressividade relativamente inferior na região Centro (em favor de alguma vantagem relativamente a prática afim dirigida para o exterior), enquanto a segunda, reveladora de preocupação séria de inclusão da perspectiva da igualdade neste domínio, é mais comum nas organizações do Alentejo e menos frequente nas da região Norte.

2.2.9. Conciliação entre a vida profissional e familiar

A promoção de uma organização de trabalho adequada às necessidades familiares das pessoas que trabalham é um eixo de actuação importante no domínio da conciliação trabalho/família. Sobressai da análise do gráfico abaixo os níveis consideráveis de adesão a este tipo de práticas, ainda que na maioria dos casos – como se fez notar ou no próprio questionário ou aquando da discussão dos respectivos resultados – não se trate de práticas formalizadas, universais, explícitas ou conhecidas por todas/os. Em qualquer das formas, as modalidades mais identificadas são a flexibilidade de horário, a compressão da semana de trabalho e o teletrabalho esporádico, com adesões superiores a 70%.

Gráfico 19 – Novas formas de organização do trabalho

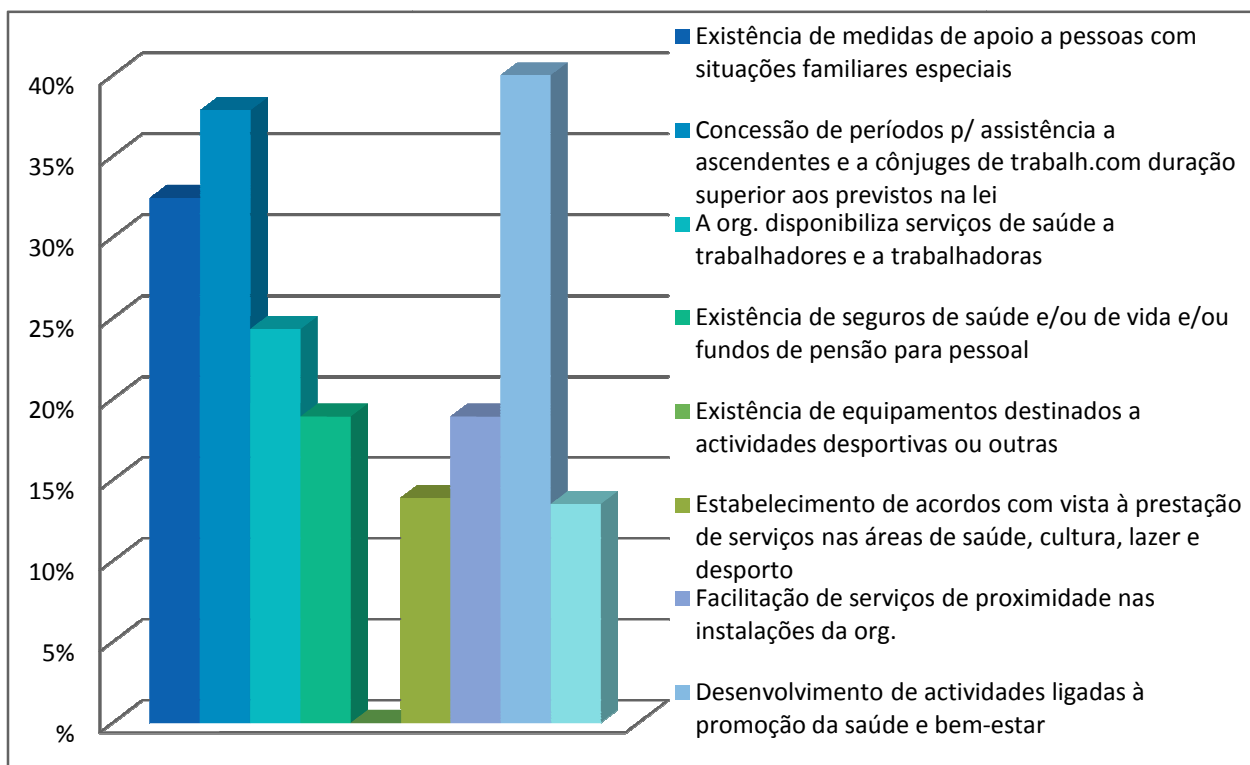


A análise da distribuição no território das novas formas de organização do trabalho é reveladora de uma adesão globalmente inferior das organizações da região Alentejo, a qual se destaca sobretudo ao nível da possibilidade de trabalhar a tempo parcial. A região Norte, por seu turno, constitui o território onde a maioria das formas flexíveis de organização do trabalho encontra maior expressão, sobretudo no caso de uma das práticas atrás referenciadas como as que apresentam os valores de adesão total mais elevados – possibilidade de trabalho a partir de casa quando necessário à conciliação. As organizações do Norte apenas são substituídas na sua relativa desvantagem nas modalidades de concessão de trabalho a tempo parcial e partilha do posto de trabalho, que encontram uma adesão ainda menos significativa nas regiões Centro e Alentejo, respectivamente.

Ao contrário das novas formas de organização do trabalho, os benefícios directos a trabalhadores/as, alguns dos quais requerentes de algum investimento financeiro, são genericamente pouco referenciados pelas organizações. A concessão de períodos para assistência a ascendentes e a cônjuges de trabalhadores/as com duração superior aos previstos na lei e o desenvolvimento de actividades ligadas à promoção da saúde e bem-estar são as únicas práticas assinaladas por mais de um terço das organizações. Enquanto a primeira traduz uma iniciativa concreta, a segunda é mais vaga e não remete para uma actividade específica, abrindo espaço para uma maior discricionariedade na forma como se entende a promoção da saúde e bem-estar nas organizações, pelo que admitimos que esteja sobre-representada. Por seu turno, a existência de equipamentos destinados a actividades

desportivas ou outras e de medidas de apoio a pessoas com situações familiares especiais, assim como o estabelecimento de acordos com vista à prestação de serviços nas áreas de saúde, cultura, lazer e desporto, são as iniciativas menos populares nas organizações.

Gráfico 20 – Benefícios directos a trabalhadores e trabalhadoras

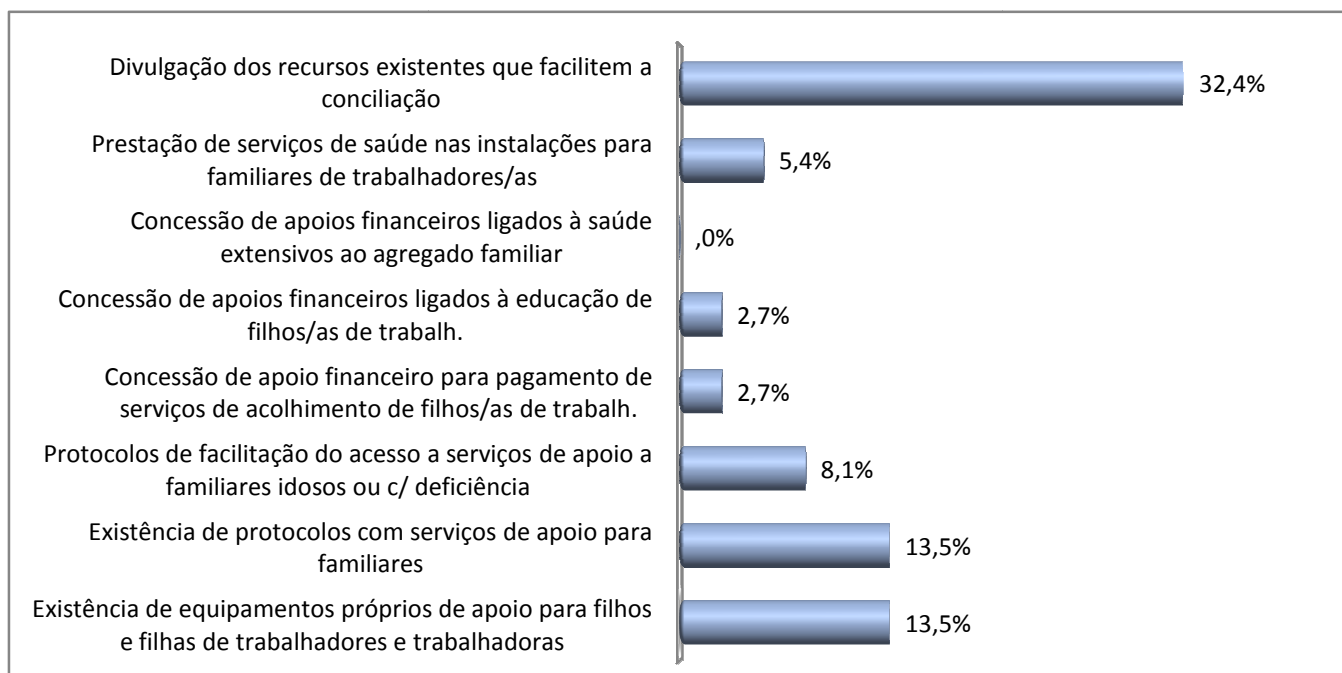


Ao contrário do verificado para as novas formas de organização do trabalho, os benefícios directos a trabalhadores e trabalhadoras são em geral mais comuns nas organizações da região Norte, ainda que aqui as diferenças pareçam ser menos expressivas. Com efeito, à excepção da disponibilização de serviços de saúde a trabalhadores e a trabalhadoras (liderada pela região Centro), todas as restantes iniciativas encontram maior expressão no Norte do país, com destaque para a concessão de períodos para assistência à família com duração superior aos previstos na lei e o estabelecimento de acordos com vista à prestação de serviços nas áreas de saúde, cultura, lazer e desporto, com aproximadamente o dobro do peso das três regiões em conjunto.

Os benefícios directos aos familiares dos trabalhadores e das trabalhadoras são ainda menos comuns nas organizações, sobretudo os que envolvem apoios financeiros. A única prática com expressão eloquente (ainda que abranja menos de metade das organizações) é aquela que não envolve grandes recursos financeiros e é de implementação relativamente simples – a divulgação dos recursos existentes que facilitem a conciliação. Merece também referência, ainda que a adesão não

ultrapasse os 15%, a existência de equipamentos próprios de apoio para filhos e filhas de trabalhadores e trabalhadoras (que na generalidade dos casos não são criados especificamente para trabalhadores/as, mas para a comunidade) e de protocolos com serviços de apoio para familiares.

Gráfico 21 – Benefícios directos aos familiares dos trabalhadores e das trabalhadoras

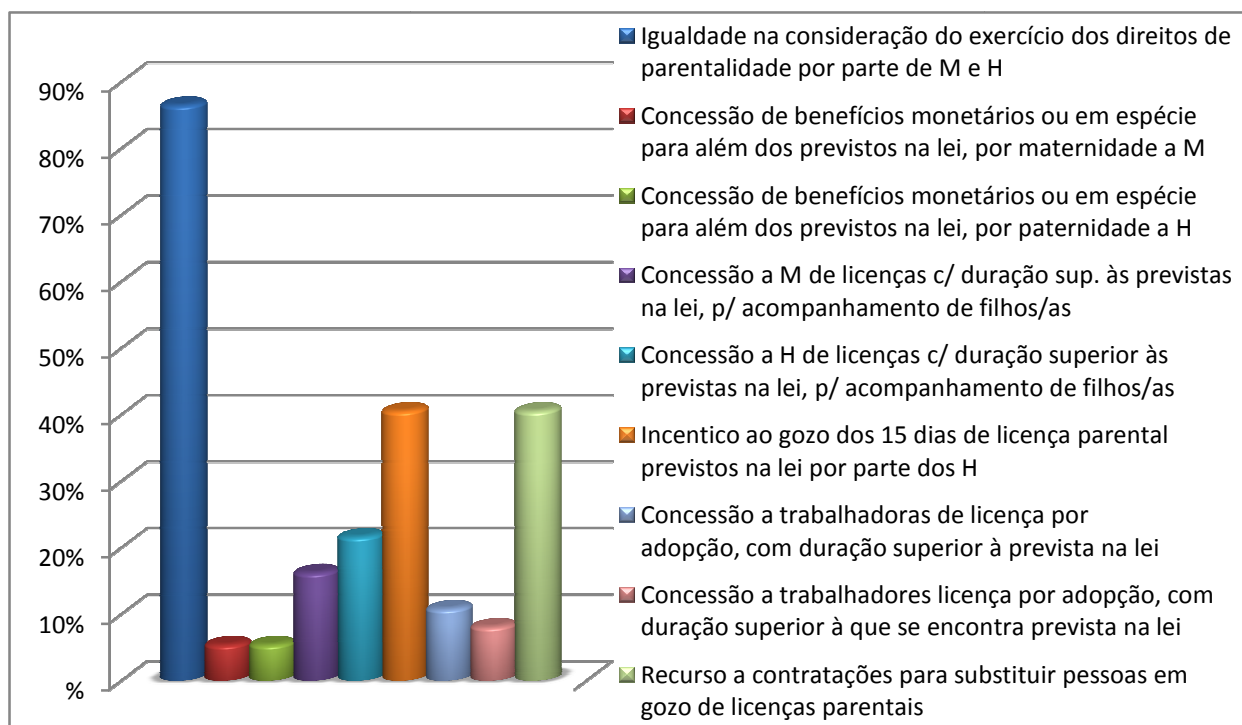


A análise dos dados por região faz ressaltar uma concentração das organizações do Alentejo na iniciativa de divulgação de recursos que facilitam a conciliação, à qual aderem quase metade das entidades da região. As restantes práticas têm expressão apenas nas regiões Norte e Centro, sobressaindo as organizações do Norte na existência de protocolos com serviços de apoio a familiares e as do Centro na existência de equipamentos próprios de apoio para as crianças.

À semelhança dos benefícios directos a trabalhadores/as e familiares, também a maioria das medidas de protecção da maternidade e paternidade e de assistência à família colhe adesão modesta por parte das organizações. Além da adesão ao princípio vago da consideração do exercício dos direitos de parentalidade por parte de mulheres e homens, que abrange a generalidade das organizações, apenas o incentivo ao gozo dos 15 dias de licença parental previstos na lei por parte dos homens – também esta uma medida vaga – e o recurso a contratações para substituir pessoas em gozo de licenças parentais encontram expressão com alguma relevância, com valores de adesão que ultrapassam um terço das organizações. Apesar de menos expressiva, a identificação da concessão a homens de licenças com duração superior às previstas na lei, para acompanhamento de filhos/as, a par do incentivo ao gozo de 15 dias de licença parental por parte dos pais, é reveladora da preocupação de

incentivar os homens a gozar períodos de licença mais alargados após o nascimento das crianças.

Gráfico 22 – Protecção na maternidade e paternidade e assistência à família

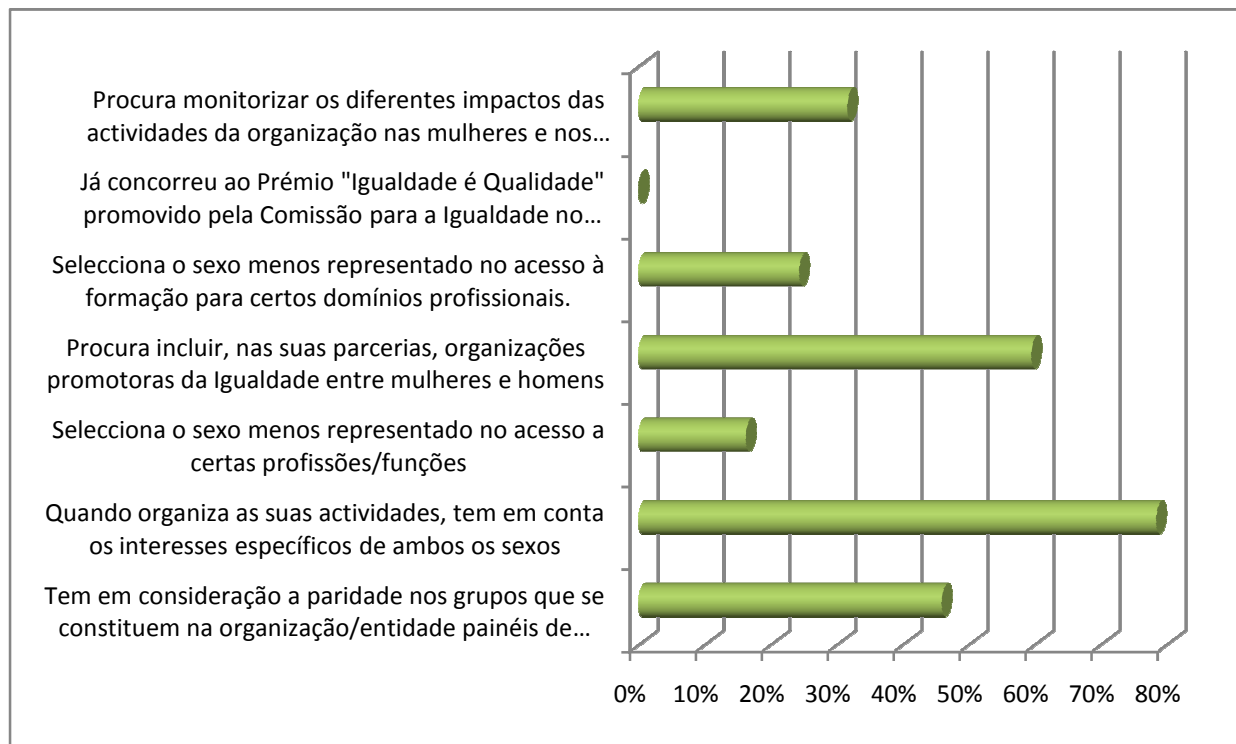


O cruzamento dos dados com a região é sobretudo reveladora de assimetrias entre a região Norte e as outras duas. A adesão das organizações desta região às medidas de protecção da parentalidade é globalmente superior, destacando-se das demais na concessão de benefícios monetários por maternidade e paternidade e de licenças a mulheres e homens com duração superior às previstas na lei.

Através da aplicação de questionário complementar, inquirimos as organizações sobre a promoção de medidas de igualdade entre homens e mulheres no seu funcionamento interno. Reafirma-se a maior propensão das organizações à adesão a medidas com uma formulação mais vaga, como seja a consideração dos interesses específicos de ambos os sexos quando organizam as suas actividades, em detrimento de práticas de acção positiva, ou ainda a selecção do sexo menos representado para o acesso a determinadas profissões. Sobressaem, não obstante, algumas boas práticas, com destaque para a inclusão de entidades promotoras da Igualdade de mulheres e homens nas parcerias e a consideração da paridade nos grupos que se constituem na organização.

2.2.10. Outras práticas

Gráfico 23 – Outras medidas para a promoção da igualdade de género nas organizações



Profissões/funções (selecção do sexo menos representado)	Equipas técnicas (homens)
	Direcção (mulheres)
	Psicólogos/as (técnicos de balanço de competências)
Domínios profissionais (selecção do sexo menos representado)	Ações sobre igualdade de género
	Empreendedorismo Feminino
	Formações vocacionadas para mulheres
	Geriatricia, Secretariado e Trabalho Administrativo (selecção preferencial de homens)

As assimetrias regionais são expressivas em algumas das iniciativas elencadas. A liderar as oscilações entre regiões está a inclusão nas parcerias de organizações promotoras da igualdade de mulheres e homens, substancialmente menos frequente nas entidades do Norte (um terço de adesão), e com expressão bastante acima da média nas da região Centro. Estas últimas são também aquelas que mais aderem à consideração da paridade nos grupos que se constituem na organização, contrastando com as organizações do Alentejo. Esta tendência inverte-se na consideração dos interesses específicos de ambos os sexos na organização de actividades. Por fim, sobressai o peso

relativamente superior da selecção do sexo menos representado nas organizações da região Norte.

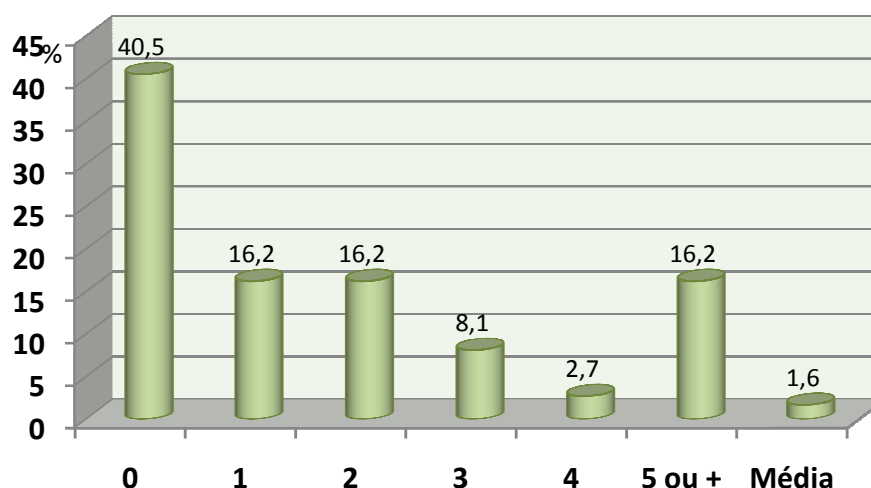
2.3. EFECTIVIDADE EXTERNA NA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE MULHERES E HOMENS

Através do autodiagnóstico organizacional procurámos também aduzir sobre as práticas de promoção da igualdade de mulheres e homens ao nível da comunidade, isto é, para o exterior da organização.

2.3.1. Projectos em igualdade entre os sexos

Vemos que a maior parte das entidades tem experiência na coordenação de programas ou projectos neste domínio, ainda que cerca de 4 em 10 organizações não identifiquem qualquer iniciativa. Em termos médios, cada organização já promoveu 1,6 projectos no âmbito da temática da igualdade de mulheres e homens. A coordenação de iniciativas é maior à medida que caminhamos para Sul do território, sendo liderada pela região Alentejo, com uma média de 2,1, seguida da região Centro, com média de 1,4 e, finalmente, a região Norte, com 1,2.

Gráfico 24 – Coordenação de projectos em igualdade de género

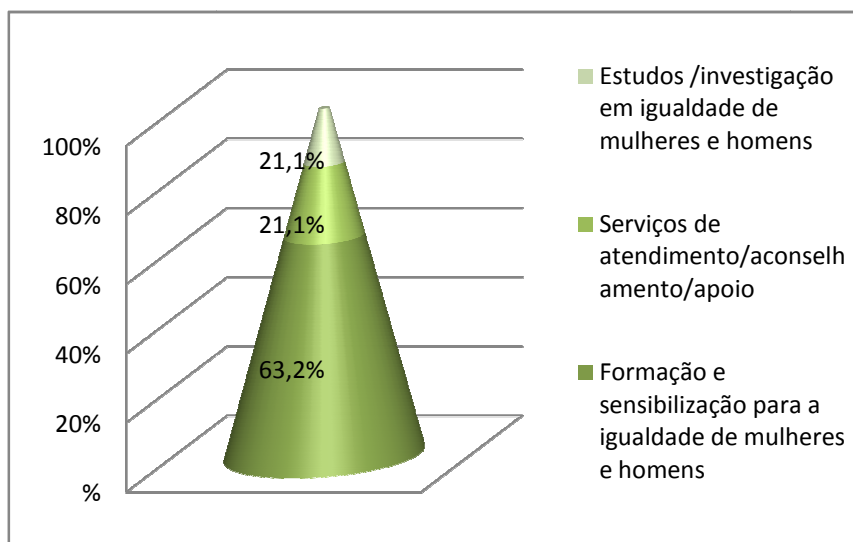


2.3.1. Tipo de acções e vertentes temáticas

As iniciativas mais frequentemente levadas a cabo pelas organizações no domínio da igualdade de género são sobretudo expressivas, cabendo às acções de formação e sensibilização perto de dois

terços de adesão. As actividades de estudo/investigação – frequentemente de diagnóstico de necessidades de intervenção no âmbito de projectos – e as actividades de prestação de serviços de apoio e aconselhamento colhem incidências similares, abrangendo menos de um quarto das entidades.

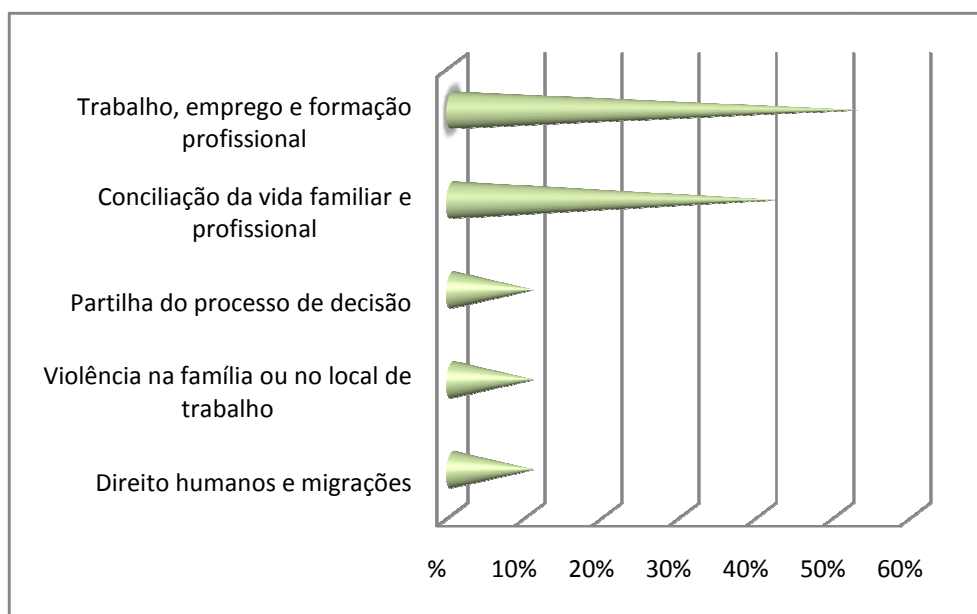
Gráfico 25 – Tipo de acções no âmbito da igualdade de mulheres e homens



A região Norte é a menos representada em qualquer um dos tipos de iniciativas, enquanto a região Centro se destaca pelos valores mais eloquentes ao nível dos estudos/investigação em detrimento dos serviços de atendimento, contrastando com o Sul que apresenta uma incidência mais modesta desta acção.

As áreas temáticas trabalhadas no âmbito das iniciativas levadas a cabo para a promoção da igualdade de mulheres e homens ligam-se sobretudo ao trabalho (emprego, formação profissional e articulação com a vida familiar). Os restantes segmentos temáticos têm um peso significativo inferior.

Gráfico 26 – Áreas temáticas no domínio da Igualdade de Género

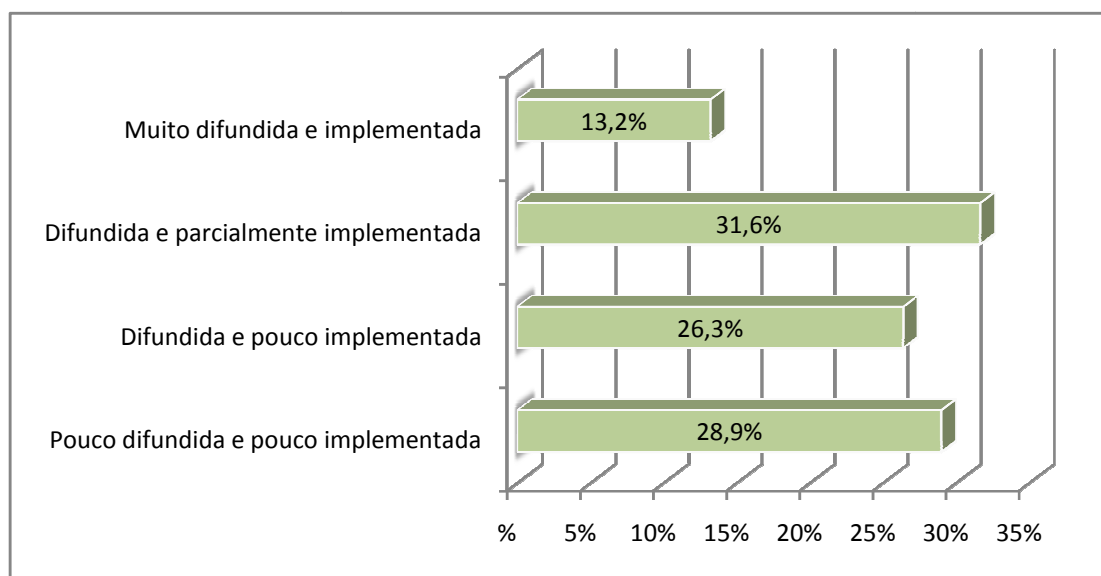


Em termos regionais, o Norte destaca-se, não só por também aqui apresentar níveis de adesão inferiores em todas as áreas temáticas, mas também por evidenciar um peso relativamente elevado do trabalho na área dos direitos humanos e migrações, contrastando com a região Sul, onde esta temática não foi identificada, em favor dos dois segmentos temáticos ligados ao contexto laboral. O Centro, por seu turno, apresenta um maior equilíbrio entre as áreas, não obstante o peso preponderante das duas primeiras.

2.4. PERSPECTIVAS SOBRE IGUALDADE DE MULHERES E HOMENS

A maioria das organizações posiciona-se de forma crítica em termos de percepção sobre a difusão da temática da igualdade de mulheres e homens no seu seio. Com efeito, mesmo quando consideram que a temática está difundida na organização, mais de metade das organizações reconhecem que está pouco implementada. Ainda assim, uma percentagem significativa de entidades tem uma percepção menos modesta, assumindo que o tema da igualdade entre os sexos já se encontra difundido e pelo menos parcialmente implementado na organização.

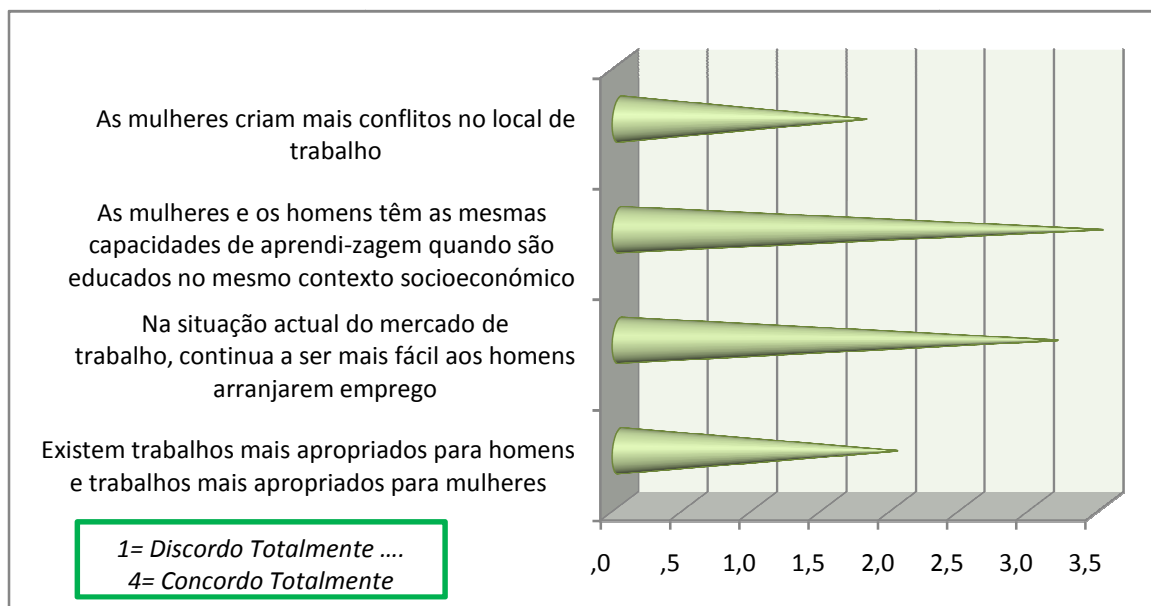
Gráfico 27 – Difusão do tema da igualdade de género na organização



A análise por região revela tendências interessantes. É notória uma maior polarização das perspectivas por parte das organizações da região Norte, com maior concentração de respostas nas opções mais favoráveis e menos favoráveis à promoção da igualdade, por oposição à região Centro, onde encontramos uma maior concentração nos níveis intermédios.

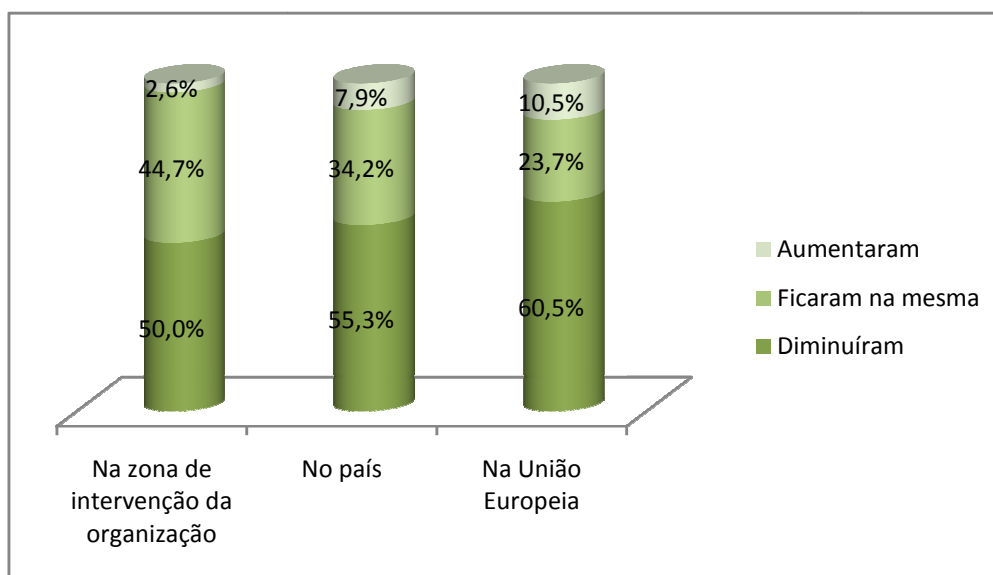
Acerca das capacidades profissionais das mulheres, algumas entidades respondentes consideram que o contexto socioeconómico é determinante da idêntica capacidade de aprendizagem para homens e mulheres. Esta opinião colheu grande unanimidade nas pessoas que responderam ao questionário (com um nível médio de concordância de 3,5, o que confirma a rejeição maioritária das desigualdades naturais entre mulheres e homens). O facto de cerca de cada 2 em 10 destas organizações ter declarado concordar com a afirmação de que há “trabalhos mais apropriados para homens e trabalhos mais apropriados para mulheres” surge inevitavelmente como um obstáculo ao processo de dessegregação do mercado de emprego, e estará associada a outra ideia avançada por algumas pessoas, e reproduzida atrás, de que as mulheres têm maior vocação para trabalhos no âmbito do “social”. No autodiagnóstico, as organizações do Norte surgem como as mais aderentes à tipificação das profissões em função do sexo, contrastando com as do Centro. A imagem negativa do *input* que as mulheres trazem para o ambiente de trabalho, mais expressiva na região Norte, é partilhada por menos de um quinto das organizações, ainda que seja uma ideia bastante comum, estando hoje em dia até na base da adopção de práticas de paridade que resultam na discriminação positiva a favor dos homens, quando se pretende tornar o ambiente de trabalho menos feminino.

Gráfico 28 – As mulheres e os homens no mercado de trabalho (valores médios)



No que respeita às perspectivas quanto ao ritmo de mudança no passado recente (nos últimos cinco anos), as organizações consideram que as situações de desigualdade entre mulheres e homens diminuíram em todos os níveis – regional, nacional e europeu. É muito interessante verificar que, no entanto, foi na zona em que intervêm que notaram menos a diminuição das desigualdades.

Gráfico 29 – As situações de desigualdade entre mulheres e homens nos últimos 5 anos....



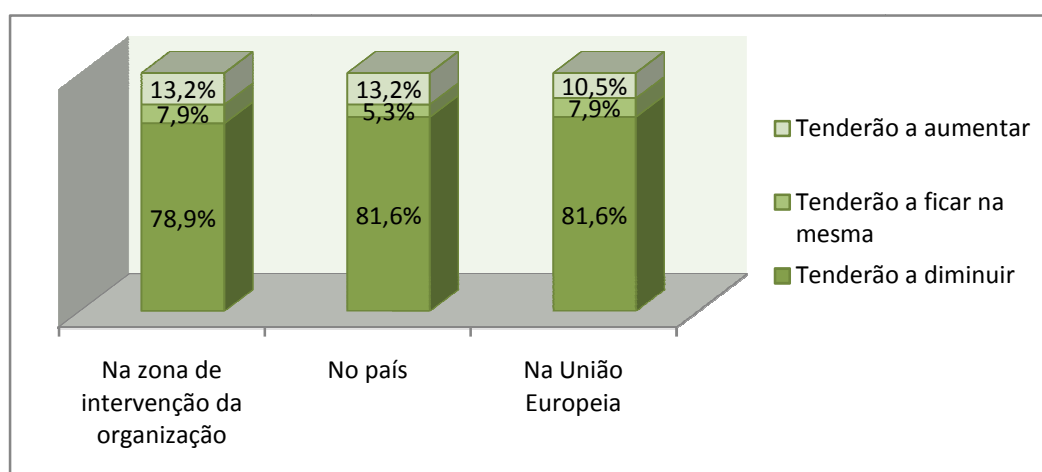
A região Norte sobressai pelas percepções substancialmente mais optimistas quanto à evolução das situações de desigualdade entre os sexos em todos os níveis territoriais, não obstante se verifique a tendência enunciada acima. Na região Centro, em contraste, encontramos as visões mais pessimistas que, de resto, são preponderantes em todos os níveis territoriais, ainda que menos no

nível da UE. A região Alentejo é aquela onde as perspectivas se aproximam mais dos valores globais.

As perspectivas para o futuro próximo são bastante mais optimistas para a zona de intervenção do que as da avaliação do passado recente, mas continuam a ser menos positivas do que para os outros dois níveis regionais em apreciação.

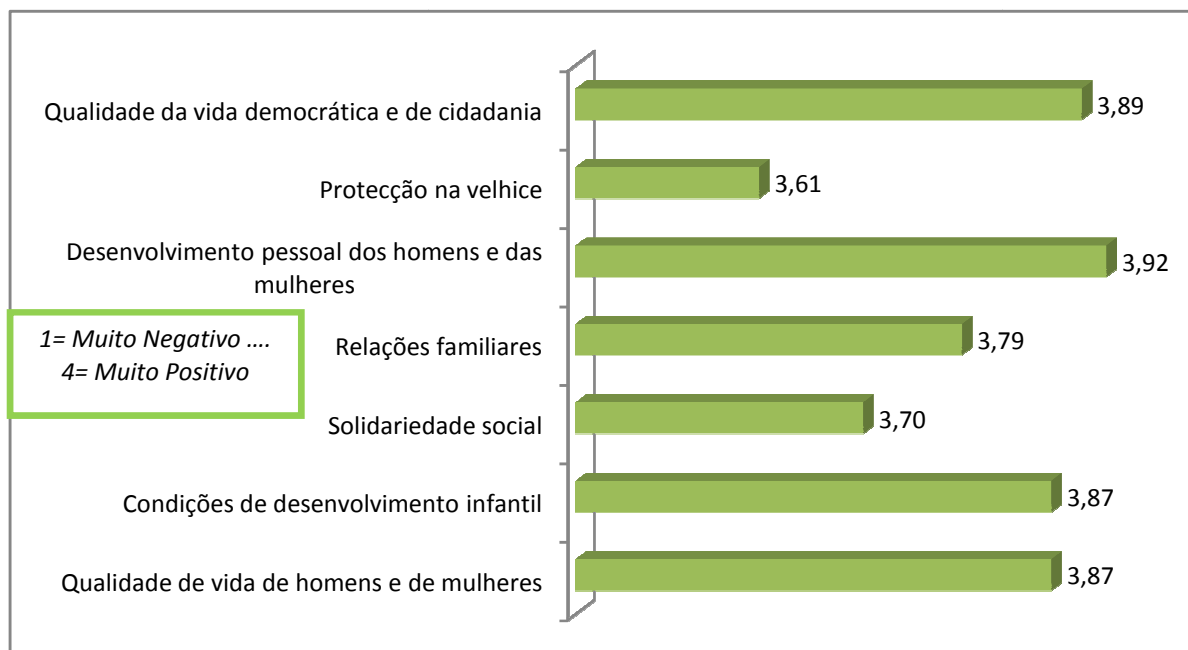
A este nível, as assimetrias regionais são menos expressivas. Não obstante, e paradoxalmente, a região Norte apresenta visões genericamente mais pessimistas, enquanto o Alentejo apresenta as mais optimistas.

Gráfico 30 – Até 2020 as situações de desigualdade entre mulheres e homens como tenderão...



Procurámos também saber através do questionário complementar de autodiagnóstico como é que as organizações avaliavam o impacto da promoção da igualdade em várias dimensões da vida social: qualidade de vida de homens e de mulheres, condições de desenvolvimento infantil, solidariedade social, relações familiares, desenvolvimento pessoal dos homens e das mulheres, protecção na velhice. No cômputo das respostas expressas destaca-se, desde logo, o facto de nenhuma das questões ter merecido uma média de respostas inferiores a 3,6 pontos (uma escala em que ao impacto mais negativo foi atribuído o valor 1 e ao mais positivo o valor 4), o que significa que a esmagadora maioria declarou que espera que o impacto da igualdade seja positivo ou muito positivo. Parece que há, todavia, expectativas menos entusiastas quanto ao impacto positivo em três aspectos fundamentais – a protecção na velhice, as relações familiares e a solidariedade social, o que remete para a valorização do modelo de organização social e familiar tradicional. Estando em causa valores como “desenvolvimento pessoal” e “qualidade da vida democrática”, a adesão é maior.

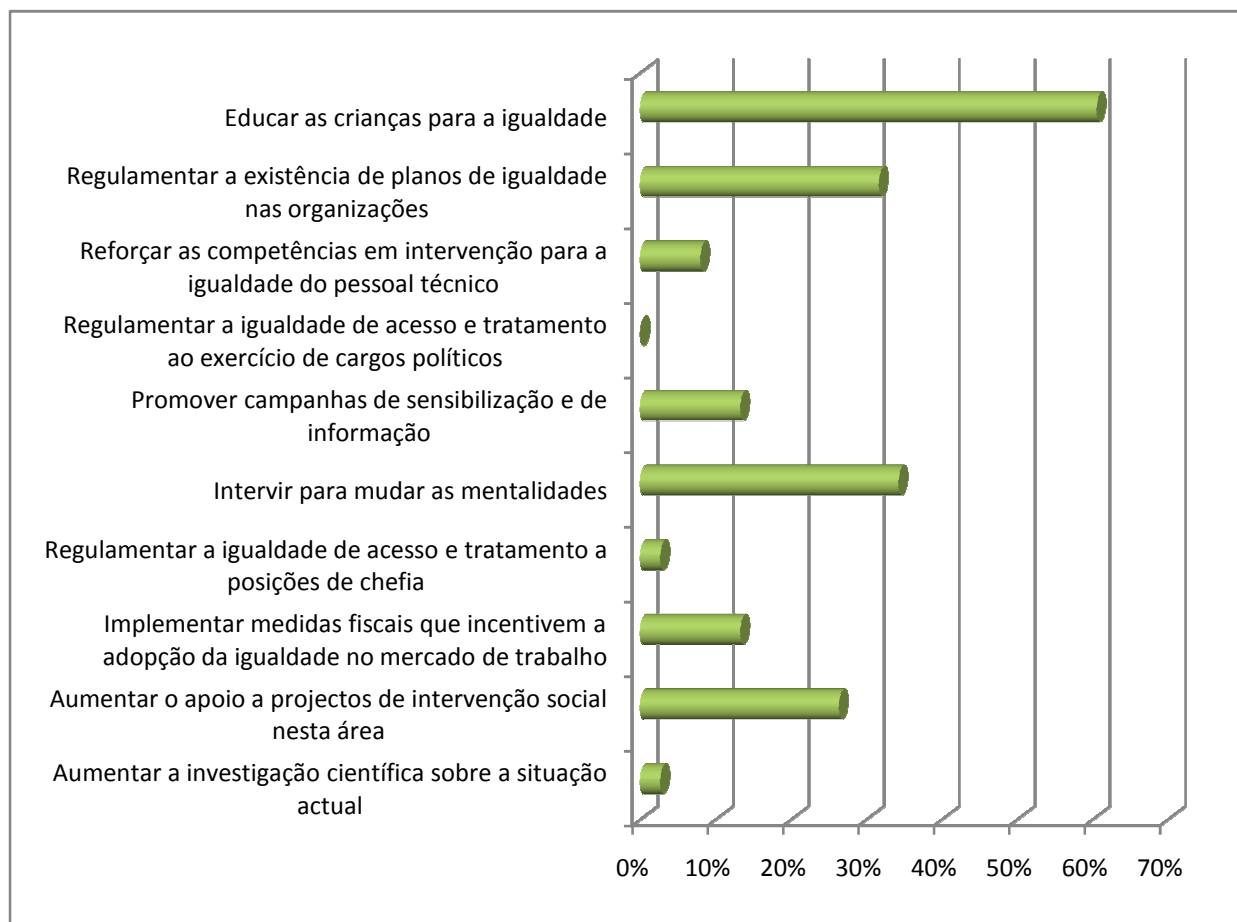
Gráfico 31 – Impacto da erradicação das desigualdades entre mulheres e homens (valores médios)



Embora as diferenças por região não sejam muito eloquentes, em termos gerais, parecem ser as organizações da região Centro a esperar efeitos mais claramente positivos da erradicação das desigualdades entre mulheres e homens, enquanto os níveis de adesão das regiões Norte e Alentejo são globalmente inferiores.

Quando colocadas perante a questão de saber que medidas entendem ser necessárias para promover a igualdade, a maior parte das organizações assinalou a educação para a igualdade das crianças e a intervenção para mudar as mentalidades. Apesar do expressivo enfoque das respostas no combate aos estereótipos e na mudança de mentalidade é assinalável a adesão das organizações à noção da necessidade de institucionalizar as vias para a igualdade através da regulamentação de planos de igualdade nas organizações, assim como de aumentar os projectos de intervenção social nestas áreas, medidas que evidenciam uma relação de maior pró-actividade com a mudança da sociedade.

Gráfico 32 – Tipo de medidas necessárias para promover a igualdade de mulheres e homens no país



Apurando as medidas apontadas como necessárias por região, verificamos que são as organizações do Norte do país que mais enfatizam o combate a estereótipos através da intervenção e educação e que menos assinalam a pertinência da existência de planos para a igualdade nas organizações, ainda que sejam também as que mais referem a necessidade de apoiar projectos de intervenção nesta área.

2.4. CONCLUSÕES

De forma mais sucinta, não queremos deixar de destacar alguns dos traços mais significativos que ressaltam do autodiagnóstico apresentado pelas 38 organizações, nas suas múltiplas vertentes.

CONCENTRAÇÃO NO CENTRO E ALENTEJO/DIMENSÃO MÉDIA/ACTIVIDADES PARA A POPULAÇÃO EM GERAL

- 1- A região Norte é a menos representada no conjunto das organizações que realizou o autodiagnóstico;
- 2- Cerca de 40% das organizações tem mais de 16 pessoas ao serviço (sem contar com pessoas

em regime de voluntariado);

- 3 - Em média, na Região Norte as organizações são em geral de menor dimensão;
- 4 - Cerca de dois terços das organizações têm como público-alvo a população em geral, seja a nível local ou nacional;
- 5 - É no Alentejo que mais organizações (30%) assinalam intervir junto da população carenciada;
- 6 - Desenvolvimento e formação são as actividades predominantes em 74% das organizações;
- 7 - Um pouco mais de 1 em cada 5 organizações presta serviços sociais, educativos ou formativos;
- 8 - A promoção da igualdade de género é referida apenas por 3 organizações na Região Centro e por 1 no Alentejo;

EMPREGO PRECÁRIO/ESTRUTURA DE EMPREGO FEMINIZADA

- 9 - Um terço do pessoal ao serviço destas organizações tem um contrato de prestação de serviços (vulgo é remunerado por recibos verdes e é considerado como trabalhando por conta própria);
- 10 - Na Região Norte, quase metade das pessoas está nesta situação;
- 11 - Entre as pessoas com contrato de trabalho, cerca de metade está a prazo, o que está claramente acima da média do emprego global do país;
- 12 - A coordenação de projectos está em geral entregue a mulheres (3 em cada 4 projectos), com excepção daqueles que contam com níveis de financiamento mais elevados;
- 13 - A esmagadora maioria das pessoas que respondeu ao inquérito em nome das organizações considera que não existem trabalhos para homens nem trabalhos para mulheres;
- 14 - Cinco pessoas tiveram, porém, o cuidado de referir que devem ser preferencialmente ocupados por mulheres ou por homens consoante se trate do sexo menos representado ou por se tratar de tarefas para as quais está mais vocacionado (as tarefas associadas ao social, no caso das mulheres, e as organizativas, no caso dos homens...);

ESTRUTURA DE GOVERNAÇÃO MASCULINIZADA

- 15 - Com excepção da vice-presidência da direcção, posição na qual encontramos 41,2% de mulheres, todos os restantes cargos (Presidências da Direcção, da Assembleia-Geral e do Conselho Fiscal, bem como de Tesoureiro/a) tendem a ser ocupados por homens;
- 16 - É no Alentejo que a Presidência da Direcção é mais frequentemente ocupada por homens (71,4% dos casos);

POUCO INVESTIMENTO NA PROMOÇÃO DA IGUALDADE NA ORGANIZAÇÃO

- 17 - Mais de um terço das organizações não identifica qualquer medida tendo em vista o reforço da sua capacitação em igualdade de género;
- 18 - Quatro em cada dez organizações refere a frequência pelo pessoal técnico e/ou dirigente de um ou mais acções de formação externa com duração de menos de 30 horas cada;
- 19 - É no Alentejo que é mais raro o pessoal dirigente frequentar acções de formação externa em igualdade de género;
- 20 - A Região Centro salienta-se por ser a única em que organizações (4) declararam ter contratado um/a especialista em igualdade de género, uma iniciativa de endogeneização de competências neste domínio;

MISSÃO E VALORES DA ORGANIZAÇÃO – IGUALDADE MAIS COMO PRINCÍPIO E MENOS COMO PRÁTICA

- 21 -Três em quatro organizações mencionam, nos seus documentos estratégicos, a igualdade de mulheres e homens enquanto valor da organização;
- 22 -É no Alentejo que encontramos mais organizações a reportar actividades específicas no domínio da igualdade de mulheres e homens, nomeadamente a afectação de verbas e a existência de um plano organizacional para a igualdade;

PREVALÊNCIA DOS PRINCÍPIOS SOBRE AS PRÁTICAS DE IGUALDADE NA GESTÃO DE PESSOAS

- 23 -A maior parte das organizações declara respeitar o princípio da não-discriminação no recrutamento e selecção;
- 24 -A ausência de elementos indirectamente discriminatórios em função do sexo nos anúncios de oferta de emprego é assinalada apenas por metade das organizações;
- 25 -Quanto à disposição legal que impõe o arquivo por cinco anos dos processos de recrutamento tratados por sexo, apenas uma em dez declarou dar-lhe cumprimento;
- 26 -É na Região Norte que se encontram mais organizações que não declaram a sua adesão ao princípio da igualdade nos critérios e procedimentos de recrutamento e selecção;
- 27 -A grande maioria das organizações declarou ter práticas de promoção da igualdade de género na esfera da aprendizagem ao longo da vida;
- 28 -Registam menos adesão, contudo, as medidas mais específicas como sejam a integração de um módulo sobre igualdade na formação certificada e compensação de eventuais desequilíbrios na situação de homens e mulheres na formação;
- 29 -A maioria das organizações também declara possuir práticas de igualdade e não discriminação no domínio das remunerações e gestão de carreiras, mas tal como em outros casos (diálogo social e participação de trabalhadores/as nos processos de decisão), não há registos de práticas específicas;

FRACA INSTITUCIONALIZAÇÃO DO DEVER DE RESPEITO PELA DIGNIDADE DE MULHERES E HOMENS NO LOCAL DE TRABALHO

- 30 - Apenas quatro entidades referiram a existência de procedimentos institucionalizados para reparação de danos decorrentes de problemas associados ao assédio sexual e moral na organização;

CUIDADOS COM A INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E LINGUAGEM COMEÇAM A SURTIR

- 31 -A maior parte das organizações (quase 90%) refere a preocupação de usar linguagem e imagens não discriminatórias na publicidade e promoção de actividades, produtos e serviços;
- 32 - A prática com menos adesão é exactamente a que é obrigatória por lei, isto é, a divulgação de informação relativa aos direitos laborais associados à maternidade e paternidade;
- 33 -É no Alentejo que se encontram mais organizações com boas práticas nestes domínios;

CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E FAMILIAR – PREDOMÍNIO DE PRÁTICAS INFORMAIS DE FLEXIBILIZAÇÃO DO TEMPO E HORÁRIO DE TRABALHO

- 34 -Embora não se trate de regras formalizadas, universais, explícitas ou conhecidas por todas/os, sete em cada 10 organizações mencionaram a existência de alguma flexibilização de horários que possibilita uma melhor articulação entre os dois termos do binómio trabalho/família;
- 35 -As modalidades de flexibilização mais comuns são a flexibilidade de horário, a compressão da

semana de trabalho e o teletrabalho esporádico;

- 36 -É na região Norte que mais organizações se referiram a estas medidas de conciliação;
- 37 -Referidas por um pouco mais do que um terço das organizações foram a concessão de períodos para assistência a ascendentes e a cônjuges com duração superior aos previstos na lei, subjacente à flexibilização do horário, e a facilitação de serviços de proximidade nas instalações da organização;
- 38 -Outras medidas, como a disponibilização de alguns serviços de saúde e de bem-estar, mais exigentes do ponto de vista financeiro para as organizações, colhem muito pouca adesão;
- 39 -A Região Norte destaca-se por ser aquela em que mais organizações evidenciam estas práticas;
- 40 -Também no capítulo da conciliação são as medidas enunciadas de modo mais genérico que são mais frequentemente apontadas pelas organizações, pelo que se percebe que quase 90% das organizações declararem adesão ao princípio vago da consideração do exercício dos direitos de parentalidade por parte de mulheres e homens;
- 41 -A Região Norte é aquela em que a adesão das organizações às medidas de protecção da parentalidade é globalmente superior (nomeadamente concedendo benefícios monetários por maternidade e paternidade e licenças a mulheres e homens com duração superior às previstas na lei);

FRACA EFECTIVIDADE EXTERNA NA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE MULHERES E HOMENS

- 42 -Quatro em cada dez organizações nunca desenvolveram antes qualquer projecto no domínio da igualdade;
- 43 -As iniciativas desenvolvidas são mais as expressivas e menos as de estudo/investigação e as de prestação de serviços de apoio e aconselhamento;
- 44 -As organizações do Sul são as que mais experiência declaram;
- 45 -Emprego, formação profissional e articulação trabalho/vida familiar são as temáticas mais frequentes, come excepção do Norte que apresenta maior incidência no domínio dos direitos humanos e migrações;

PERSPECTIVAS SOBRE IGUALDADE DE MULHERES E HOMENS – UMA MAIOR CRITICIDADE NA ESCALA LOCAL

- 46 -Mais de metade das organizações considera que a igualdade não está (ou está pouco) difundida e implementada na organização;
- 47 -As organizações do Norte surgem como as mais aderentes à tipificação das profissões em função do sexo, contrastando com as da região Centro;
- 48 -As organizações tendem a considerar que as desigualdades entre mulheres e homens diminuíram em todos os níveis – regional, nacional e europeu;
- 49 -Muito embora se note uma tendência para não verem essa redução na sua comunidade de intervenção, mostrando-se tanto mais pessimistas quanto mais perto se encontram da realidade em apreciação;
- 50 -A região Norte mostra-se mais optimista que as restantes regiões;
- 51 -Quanto ao futuro, as organizações crêem que as desigualdades vão diminuir mais na área da sua intervenção, muito embora persista uma olhar mais crítico para a realidade que lhes está mais próxima;

-
- 52 -As organizações receiam pelo impacto da igualdade na protecção na velhice, nas relações familiares e na solidariedade social, o que põe em relevo a sua valorização do modelo de organização social e familiar tradicional;
- 53 -Expectativas mais positivas são, porém, acreditadas ao impacto da igualdade de género em valores como o “desenvolvimento pessoal” e a “qualidade da vida democrática”.

Em suma, pensamos que o autodiagnóstico realizado pelas organizações permitiu salientar algumas boas práticas, em geral não formalizadas, ao nível da igualdade de mulheres e homens e da conciliação da vida profissional e familiar. Na verdade, encontramos em algumas organizações da rede da ANIMAR:

- A consideração da igualdade de mulheres e homens como prioridade para o desenvolvimento organizacional, através da menção expressa à igualdade de género enquanto valor da organização nos documentos estratégicos;
- A utilização de linguagem inclusiva e de imagens não discriminatórias em função do sexo na publicidade e na promoção das suas actividades, produtos e serviços;
- A adopção de formas de organização do trabalho que procuram responder às necessidades de trabalhadores e de trabalhadoras, particularmente:
 - a adopção de horários de trabalho flexíveis com vista à conciliação da vida profissional e familiar;
 - a possibilidade de adaptação do tempo semanal de trabalho concentrando ou alargando o horário de trabalho diário;
 - e a possibilidade de trabalho a partir de casa quando necessário à conciliação.

De resto, vale a pena sublinhar que as principais dificuldades se situam precisamente na gestão interna das pessoas. As questões que se prendem com a inclusão da igualdade na missão, estratégia e valores da organização, com a recolha e tratamento da informação, com as práticas de comunicação interna e externa e com a formação em “igualdade de género” granjeiam em geral maior receptividade. No entanto, é nas actividades que compõem o “core business” das organizações que encontramos maior motivação e mais imaginação para integrar a perspectiva da igualdade. As desigualdades nas relações em que nos envolvemos são mais opacas, precisam de ser desveladas por um processo com elevados custos pessoais e organizacionais. Como é que se consegue mudar a perspectiva de quem pensa que a igualdade é equivalente a “ter mais mulheres” e começa por dizer

que não vê necessidade de se debruçar sobre uma questão que na sua organização “não se aplica”. Poderiam ser muitas as intervenções que aqui poderíamos incluir que vão no mesmo sentido da produzida na primeira workshop pelo presidente de uma das organizações participantes: “Olhe! Na direcção, por exemplo, é tudo mulheres, sendo eu o único homem!”. A este propósito vale a pena referir que os instrumentos usados no autodiagnóstico foi criticado por não possibilitar a resposta “Não se aplica”. No caso de optarmos pela sua inclusão, há que, no entanto, solicitar que sejam explicitadas as razões para a “não aplicação”, em pergunta de resposta aberta. Quando os fundamentos são explorados, verifica-se, na maior parte dos casos, que o problema é a falta de reconhecimento da aplicabilidade perfeitamente justificada.

Apesar de registarmos boas práticas, que resvalam muitas vezes de necessidades operativas de gestão flexível de uma actividade também ela a exigir adaptabilidade, as organizações aperceberam-se de que em alguns aspectos não cumpriam a lei e não possuíam o *know-how* requerido para adoptarem práticas de maior pro-actividade na promoção da igualdade de mulheres e homens. Daí que possamos concluir pela utilidade do exercício realizado no âmbito do projecto que apetrechou um conjunto alargado de organizações do terceiro sector com mais saber-estar, saber-saber e mais saber-fazer no domínio da igualdade de género, questionando atitudes, reforçando competências, alargando referenciais de aprendizagem e enquadrando-as numa rede de conselheiros/as para a igualdade que, constituirá, sem dúvida um excelente recurso facilmente mobilizável no futuro.

Os objectivos do projecto, nomeadamente no que diz respeito à promoção da capacitação organizacional e à sedimentação de uma cultura de intervenção que incorpore a dimensão do Género, foram atingidos com este exercício de auto-reflexão realizado pelas organizações que tiveram que, primeiramente, se familiarizar com conceitos e instrumentos que, em grande parte, desconheciam, e aprender a orientar o seu olhar para dentro de si próprias e para as suas actividades de intervenção. Como foi recorrentemente mencionado, a reflexão exigida pelo autodiagnóstico acabou por extravasar a questão das relações sociais de género, tocando outras áreas da vida organizacional, tendo por isso representado uma oportunidade de capacitação das organizações.

De salientar, porém, que estamos conscientes de que os resultados alcançados se situam ao nível da sensibilização. Não temos de modo algum a ilusão de que as organizações estão capacitadas nos domínios abrangidos pelo projecto, até porque na esmagadora maioria dos casos o ponto de partida estava bastante distante do objectivo. Numa dinâmica de grupo realizada na primeira *workshop* – as oficinas do poder, como lhe chama o ACERT – foi notória a heterogeneidade de

representações do que é ser homem e o que é ser mulher que vigorava nos diferentes grupos de trabalho (um em cada região). As representações recenseadas cobrem um largo espectro que ia desde as mais convencionais, em linha com as normas sociais predominantes, às mais solipsistas, próprias de uma espécie de idealismo que pensa os sujeitos sociais como independentes da intersubjectividade. Ao nível do discurso explícito, é mais frequente encontrar estas últimas – a igualdade está consagrada na lei e agora, seja homem ou mulher ninguém, é-se perfeitamente livre de se fazer o que se quer. As primeiras, as convencionais, assomam de modo não-consciente no discurso, nas atitudes evidenciadas e nas opiniões emitidas. Ambos os tipos se constituem em sérios constrangimentos para a promoção da igualdade de género, porque basicamente não a consideram necessária por razões manifestamente diferentes – ou por ser redundante, no caso das representações mais marcadas pelo individualismo, ou por ser ineficaz, no caso das que pensam a diferença como qualidade e não como desigualdade. Uma terceira posição prioriza o combate a outras formas de desigualdade social, em especial das que resultam da injustiça na repartição da riqueza e da discriminação em função da raça ou da etnia.

Não quer dizer que no final do projecto essas representações não persistam em algumas das pessoas, mas houve sem dúvida alguns ganhos neste aspecto, detectáveis nas trocas de ideias que foi tendo lugar ao longo do projecto. A “conversão” avança através de pequenos passos, que exigem tempo e “bom senso” de quem orienta o processo de sensibilização, pouco tendo a ver com o modo radical e total com que habitualmente a pensamos. A mudança imposta, mesmo que “esclarecida”, é contraproducente, pois em geral é travada por resistências várias e acaba por não ser bem sucedida. Mais vale definir medidas menos ambiciosas, mas que, depois de negociadas, possam ser aceites pelas pessoas envolvidas e produzir efeitos positivos, até porque não haja dúvidas de que estes processos são exigentes para as pessoas – mudar tem custos; mais fácil é continuar a fazer como sempre foi feito (“business as usual”). A integração da preocupação com a igualdade de mulheres e homens exige fazer de modo diferente tudo o que fazemos. Podíamos chamar-lhe, parafraseando Comte na sua definição de sociologia, a tarefa N+1. Só quando adquirirmos rotinas e os novos modos de fazer estiverem automatizados, deixaremos de os ver como um fardo.

Uma vez vencido o primeiro passo, da sensibilização, é necessário habilitar as pessoas nas organizações com novos saber-fazer. Estaremos, então, na fase de querer mudar, mas não saber como. Torna-se, pois, importante, promover a troca de experiências e a formação/aprendizagem de temáticas específicas. A implementação do uso da linguagem e das imagens inclusivas, por exemplo, exige competências específicas que devem ser adquiridas através de formação. A Animar, enquanto, plataforma de interacção das organizações, pode desempenhar um papel essencial no apoio activo a

estas aprendizagens especializadas, a que cada organização por si terá mais dificuldade em aceder.

Foram contributos relevantes, não apenas as quatro *workshops* com programa intensivo de actividades durante dia e meio, bem assim como os recursos disponibilizados através do *moodle ANIMAR*, ou directamente por via electrónica ou em CD, e ainda os testemunhos sobre práticas exemplares e inspiradoras, a clamarem por maior divulgação, veiculados pelas pessoas convidadas, quer especialistas, quer representantes de organizações. O caminho percorrido conduziu-nos a algumas pistas de trabalho sobre como melhor promover a igualdade na cultura e no funcionamento das organizações.

3. RECOMENDAÇÕES ÀS ORGANIZAÇÕES

Em resultado da metodologia mobilizada e dos instrumentos utilizados, foi possível esboçar algumas linhas de intervenção em harmonia com as necessidades, a natureza e o funcionamento das organizações envolvidas no projecto. Os passos dados no âmbito do projecto permitem às organizações aprofundar facilmente o diagnóstico, abarcando os aspectos não cobertos e que devem ir para além da simples descrição/caracterização da organização. Com efeito, é necessário, para intervir, que a organização possua conhecimentos, ou pelo menos tenha algumas hipóteses, sobre:

- as causas, as diversas manifestações e as representações acerca da igualdade e as suas múltiplas dimensões e relações entre si;
- o papel dos diversos actores intervenientes – de dinamização, de resistência ou de indiferença;
- as relações de força na organização tendo em vista a promoção da igualdade;
- os constrangimentos, riscos e oportunidades que as mudanças a introduzir acarretam para a organização;
- o território de intervenção e os aspectos deste em que a perspectiva da igualdade de género é pertinente.

Ao longo do processo de elaboração do autodiagnóstico as organizações tomaram consciência da importância de algumas normas omnipresentes em quase todos os guias para o *mainstreaming* da igualdade de género disponíveis. As normas que se seguem foram adaptadas do guia do POEFDS (em http://www.poefds.pt/Eixos/Regulamentos_Especificos/Guiao_Elab_Plano_Igual_Oport.doc), tendo em conta as lições retiradas a partir da experiência desenrolada no Projecto “Igualdade de Género como exercício de cidadania”.

1. A decisão de internalizar o princípio da igualdade de género a toda a actividade interna e externa da organização deve ser assumida ao mais alto nível, sendo formalizada quer ao nível dos documentos fundadores da organização (estatutos, código de ética, etc.) quer mediante a adopção de um compromisso assumido por escrito pela Direcção da organização e da

declaração pública de que esta fará parte das suas políticas de pessoal ou de recursos humanos;

2. Nomeação de um/a responsável pela política de igualdade e definição do seu estatuto e campo de actuação, dentro da organização;
3. Institucionalização de um grupo de pessoas da organização, uma comissão, encarregada de zelar pelas questões da Igualdade, a constituir ao nível central, bem como ao nível regional ou departamental nas grandes organizações; estas pessoas e/ou equipas devem possuir formação em igualdade de género e ter a possibilidade de aceder aos meios necessários para agilizar os processos organizacionais envolvidos na concepção e na implementação de boas práticas no âmbito da igualdade de género; devem constituir-se em mecanismo de participação e de acompanhamento na implementação das alterações introduzidas;
4. Definição precisa das modalidades de seguimento da execução e de avaliação da eficiência, da eficácia e de impacto, aplicáveis a todas as fases do processo;
5. Partilhar com todas as pessoas da organização as acções desenvolvidas e respectivos resultados, sob a forma de relatório ou ainda mediante encontros e debates com vista a sensibilizar os vários públicos ou categorias de pessoal;
6. Integração regular de módulos de sensibilização e de formação sobre “igualdade de género” em todas as acções de formação promovidas pela organização;
7. Melhorar as competências do pessoal técnico em lógica e instrumentos de planeamento e acompanhamento das actividades;
8. Verificação, avaliação e revisão regular da aplicação da política de igualdade e dos seus objectivos e calendarização das medidas globais e sectoriais a implementar.

O diagnóstico deve possibilitar a identificação dos principais constrangimentos e oportunidades decorrentes da aplicação do princípio da igualdade de mulheres e homens e apontar medidas apropriadas para reforçar a sua capacitação para integrar este princípio no seu funcionamento e melhorar o seu desempenho na erradicação/diminuição das desigualdades nos seus territórios de intervenção.

Em seguida, apresentamos algumas das medidas que as organizações envolvidas no projecto se

propuseram implementar, para melhorar as suas práticas no domínio da igualdade de mulheres e homens. Nem todas serão exactamente “boas práticas”, mas apresentamo-las como exemplo do que as organizações podem identificar como útil. Por outro lado, há algumas realmente inspiradoras.

PRÁTICAS INTERNAS

Visão, missão e valores

- *Produzir documento síntese, transversal a todas as áreas de Intervenção da organização, que seja referência de explicitação na nossa intervenção ao nível da Igualdade de Género;*
- *Revisão do regulamento interno para a inclusão de capítulo sobre igualdade de género e de oportunidades;*
- *Criar um Plano para a Igualdade até Janeiro de 2011;*
- *Criar até Janeiro de 2011 um Conselho para a Igualdade composto por 3 elementos: 2 da Direcção e Conselheiro/a para a Igualdade (eleito pela equipa técnica).*

Gestão das pessoas

- *Estabelecimento de regras de contratação para, em igualdade de condições, contratar pessoas do sexo menos representado no tipo de postos de trabalho oferecidos;*
- *Arquivar os processos de recrutamento tratados com a desagregação por sexo, durante pelo menos cinco anos, tal como está previsto no Código do Trabalho (Art.º 32º, n.º 1);*
- *Fornecer informação anual desagregada por sexo sobre os processos de recrutamento;*
- *Dados relativos ao pessoal (balanço social ou outro instrumento) desagregados por sexo e incluídos em relatórios de actividades anuais;*
- *Rever os documentos de publicitação e de análise do concurso de acordo com as regras de linguagem inclusiva;*
- *Promoção de uma gestão mais clara na organização através de processos de avaliação de desempenho participada;*
- *Criar uma circular interna que permita clarificar um mecanismo anual de revisão de remunerações e gestão da carreira até final de 2011;*
- *Constituir equipas de selecção onde haja a representação equilibrada de mulheres e homens.*

Formação em Igualdade de Género (IG) (pessoal remunerado e voluntário)

- *Inclusão na formação destinada ao pessoal interno (especialmente a dirigentes e chefias) de módulo / temática de Igualdade de Género;*
- *Promover workshops de sensibilização para o tema junto de todo o pessoal ao serviço.*

Conciliação trabalho/família

- *Formalizar as actuais medidas em vigor facilitadoras da conciliação da vida profissional e familiar e promover a aplicação de outras;*
- *Prever formas de organização do trabalho de acordo com as preferências específicas de tempo de trabalho profissional (tempo parcial, trabalho extraordinário, isenção de horário) ou para possibilitar a realização de uma parte das funções fora do local de trabalho convencional (teletrabalho, trabalho ao domicílio, etc.);*
- *Garantia do respeito das normas relativas à protecção da parentalidade, à conciliação da vida profissional e familiar, à igualdade de mulheres e homens e à não discriminação.*

Informação, comunicação e linguagem

- *Integrar linguagem neutra, inclusiva e não discriminatória, na produção de documentos internos de trabalho e materiais de promoção e divulgação;*
- *Circular interna divulgada com as regras essenciais relativas à publicitação de um concurso de recrutamento e regras de selecção de pessoal;*
- *Distribuir por toda a equipa o Manual de Linguagem Inclusiva simplificado até Janeiro 2011;*
- *Criar instrumentos de comunicação que promovam a igualdade, designadamente, realização de programas de rádio, criação de suplementos de imprensa, criação de brindes promocionais e de micro-site;*
- *Afixar em local público legislação em matéria de Igualdade e não discriminação (Art.º 24.º do Código do Trabalho);*
- *Revisão da linguagem inclusiva pelo Conselho para a Igualdade dos materiais, relatórios ou documentos mais importantes em termos de impacte externo a partir de Janeiro de 2011;*
- *Espaço dedicado à Cidadania e Igualdade de Género operacionalizado na página Web;*

-
- Sempre que um/a colaborador/a esteja afastado/a da organização por mais de um mês por doença ou assistência a família, a direcção e a equipa técnica promoverão momentos que facilitem a sua reintegração na organização;
 - Em caso de necessidade de colaboração de um/a colaborador/a aquando da sua licença de paternidade ou maternidade para questões que lhe estavam confiadas, as horas de trabalho serão contabilizadas e acumuladas no seu banco de horas;
 - A organização compromete-se aprovisionar atempadamente a substituição de um/a colaborador/a para licença de paternidade ou maternidade, por forma a evitar que a mesma seja interrompida;
 - Criar um regulamento de definição do banco de horas até Março de 2011, nomeadamente: objectivo, condições de utilização, máximo de horas acumuláveis/ano, definição do que deverá ser considerado banco de horas e não em função das necessidades da organização, etc.;
 - Criar uma circular interna até Março de 2011 que possibilite o trabalho a distância a pessoas com determinadas funções que não obriguem a front-office ou atendimento directo ao público, de forma não penalizante para o/a trabalhador/a e com objectivos claros e comprovados verificáveis através do envio de evidências para as pessoas responsáveis;
 - Criar uma circular interna até Março de 2011 que defina em caso de falta ou férias de um/a trabalhador/a, o mecanismo interno da sua substituição, numa lógica de partilha do posto de trabalho;
 - Criar uma circular interna até Março de 2011 que estipule a concessão de horários flexíveis (concentração ou alargamento do horário de trabalho) a trabalhadores e trabalhadoras com vista à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, desde que não comprometa o trabalho a realizar ou obrigue a alterações de funcionamento da organização;
 - Comunicação da Direcção a colaboradores/as no sentido de informar a alteração de todos os materiais de registo da organização na qual se tenha em consideração a utilização de uma linguagem inclusiva.

Diálogo social e participação de trabalhadores/as e/ou suas organizações representativas

- Incentivar os trabalhadores e as trabalhadoras a apresentar sugestões no domínio da igualdade de género, conciliação entre a vida profissional e familiar e protecção da maternidade e paternidade;
- Mecanismo para recolha de sugestões/problemas a partir dos contributos da equipa e dos/as destinatários/as operacionalizada;

-
- Relatório semestral da Igualdade criado sobre sugestões da equipa e dos/as destinatários/as e respectivas recomendações do Conselho da Igualdade e decisões da Direcção;
 - Aplicar um questionário anónimo relativo à satisfação dos/as colaboradores/as e dos/as destinatários em relação a domínios da Igualdade;
 - Produzir um relatório semestral da Igualdade a partir da operacionalização do mecanismo de recolha de sugestões e questionário;
 - Integração do relatório semestral da Igualdade em documentos oficiais de decisão como actas de coordenação e de direcção;
 - Avaliar a satisfação dos trabalhadores e trabalhadoras relativamente às questões relacionadas com a igualdade de mulheres e homens, conciliação entre a vida profissional e familiar e protecção da maternidade e paternidade.

Dever de respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho

- Elaborar procedimentos específicos para reparação de danos decorrentes da violação do respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho;
- Criar um mecanismo de recolha de denúncias a informar a todos/as os/as colaboradores/as e a ser monitorizada pelo Conselho para a Igualdade.

Diagnóstico

- Conhecer a realidade e ajustar as acções a implementar à especificidade do universo de colabores/as e utentes das organização através da recolha e tratamento de informação desagregada por sexo e respectiva divulgação.

Outras

- Procurar estabelecer parcerias no desenvolvimento de acções e projectos, com organizações que manifestem sensibilidade e/ou possuam já um sólido histórico de boas práticas neste domínio;
- Recomendação de discriminação positiva relativa a processos eleitorais internos;
- Promover a candidatura da organização ao Prémio da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego "Igualdade é Qualidade".

PRÁTICAS EXTERNAS

Formação e sensibilização para a igualdade (população local, públicos estratégicos, formadores/as, comunidade escolar)

- Realizar acções de sensibilização em escolas sobre igualdade de género e de oportunidades;
- Incluir nas áreas chave de Cidadania (EFAs e CNO) a temática da Igualdade de Género;
- Realizar eventos lúdico-culturais e desportivos relacionados com igualdade de género e de oportunidades;
- Realizar conferências/seminários de sensibilização da população para a IG.

Serviços de atendimento /apoio em igualdade de género

- Criar gabinete de apoio técnico para a promoção da igualdade.

Outras

- Organizar um Workshop de cozinha para homens;
- Criar um plano de operacionalização anual de comemoração do Dia para o período 2011-2013;
- Criar prémio para a igualdade no movimento associativo

Quando analisadas, em geral, percebemos que elas podem ter uma função latente para a organização que pode ser estratégica para conseguir implementar outras mais relevantes no âmbito da igualdade. Como vemos, algumas das medidas estão formuladas de modo muito geral, traduzindo mais uma intenção do que uma acção concreta. A essas, formuladas em termos vagos, como objectivos muito gerais, outras deverão surgir, num segundo passo, com uma definição muito mais substantiva (promover? incentivar? apoiar? Muito bem, como?). Podemos sintetizar o que está em causa, no planeamento de cada medida, às seguintes dimensões, passíveis de serem transpostas para um diagrama de Gantt:

- Dimensão material – refere-se *ao que fazer*
- Dimensão formal – desdobra-se em:
 - *Como se vai fazer*
 - *Onde se vai fazer*
 - *Quando se vai fazer*

-
- *Como se vai financiar*
 - *Quem a vai realizar*
 - *Quem a vai dirigir, coordenar e avaliar*

Um plano de melhoria só estará completo se fornecer indicações para todos estes elementos. De contrário, tratar-se-á de um tratado de boas intenções, que não cria responsabilização no seio da organização.

Uma vez encetado, o caminho é mais fácil. O mais difícil é, na verdade, vencer a barreira da negação da existência de desigualdades de mulheres e homens na sociedade portuguesa, tendência generalizada e comprovada por todos os estudos de opinião já realizados sobre a percepção deste fenómeno social. Outro desafio importante é fazer a demonstração de que a natureza das relações sociais entre mulheres e homens não é “natural”, nem transparente. Necessita de ser estudada, de mobilizar conhecimentos e metodologias e procedimentos específicos, não sendo por isso observável “a vista desarmada”. Tal e qual como todas as relações sociais em qualquer domínio da vida.

Às organizações da sociedade civil cabe um papel importante na superação dessa atitude de negação e de desocultação. Assim elas o assumam, e estarão a dar um valioso contributo à construção de uma sociedade mais democrática, mais justa e mais harmónica.

4. RECURSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS PARA A IGUALDADE

Abranches, Graça (2009) *Guia para uma Linguagem Promotora da Igualdade entre Mulheres e Homens na Administração Pública*, Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.

<http://www.igualdade.gov.pt/images/stories/documentos/documentacao/publicacoes/Linguagem.pdf>

Câmara Municipal de Cascais (2009), *Homens e Mulheres em Cascais, um olhar comparativo*, Cascais, CMC.

http://www.redesocialcascais.net/index.php?option=com_remository&Itemid=110&func=fileinfo&id=174.

Câmara Municipal de Cascais (2010), *Observatório Local da Igualdade de Género*, Cascais, CMC.

Câmara Municipal de Montijo (2007), *Plano Municipal para a Igualdade de Género no Concelho de Montijo*, Montijo, CMM. <http://www.mun-montijo.pt/NR/rdonlyres/655AB473-203F-447C-973E-DD552020300A/11809/PMIGMontijo2.pdf>.

Câmara Municipal de Vila Franca de Xira (2008), *Protocolo de Colaboração entre o Município de Vila Franca de Xira e a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género*,

http://www.igualdade.gov.pt/images/stories/accoesterreno/boaspraticas/parcerias/protocolo Cig_CM_vfx.pdf.

Câmara Municipal do Seixal (2009) *Protocolo de Colaboração entre o Município do Seixal e a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género*,

http://www.igualdade.gov.pt/images/stories/accoesterreno/boaspraticas/parcerias/protocolo Cig_CM_seixal.pdf.

Câmara Municipal do Seixal (2010), *Do Diagnóstico ao Plano Municipal para a Igualdade de Género no Seixal*, Seixal, Câmara Municipal do Seixal. [http://www.cm-seixal.pt/NR/rdonlyres/957B61E5-](http://www.cm-seixal.pt/NR/rdonlyres/957B61E5-B472-4417-8333)

[B472-4417-8333](http://www.cm-seixal.pt/NR/rdonlyres/957B61E5-B472-4417-8333)
[D6C99CA22CF4/5594/DoDiagnósticoaoPlanoMunicipalparaIgualdadedeGénero.pdf](http://www.cm-seixal.pt/NR/rdonlyres/957B61E5-B472-4417-8333).

Canço, Dina e Fernanda Santo (coord.) (2009), *A Igualdade de Género em Portugal 2009*, Lisboa, CIG.

http://www.igualdade.gov.pt/images/stories/documentos/documentacao/publicacoes/igualdade_de_genero_2009_miolo.pdf.

CITE e CIG (s/d) *Prémio IGUALDADE É QUALIDADE: Formulário de Candidatura*.

http://www.cite.gov.pt/pt/premioigualdade/asstspremio/downloads/Formulario_Candidatura.pdf

CITE e CIG (s/d) *Prémio IGUALDADE É QUALIDADE: Regulamento.*

<http://www.cite.gov.pt/pt/premioigualdade/asstspremio/downloads/Regulamento.pdf>.

Comissão das Comunidades Europeias (2010), *Estratégia para a Igualdade entre Mulheres e Homens (2010-2015)*, Bruxelas, COM(2010) 491 final.

http://www.igualdade.gov.pt/images/stories/documentos/documentacao/relatorios/COMM_PDF_COM_2010_0491_F_EN_COMMUNICATION.pdf.

Comissão Europeia (2004), *Guia sobre a Integração da Perspectiva do Género,*

http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/gendermain_pt.pdf.

Comissão Europeia (2008) *Manual para a Integração da Dimensão da Igualdade de Género nas Políticas de Inclusão Social e Protecção Social,* Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.

<http://www.igualdade.gov.pt/images/stories/documentos/documentacao/publicacoes/manual%20inclusao%20social.pdf>.

Comissão Europeia (2008) *Manual para a Integração da Dimensão da Igualdade de Género nas Políticas de Emprego,* Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.

<http://www.igualdade.gov.pt/images/stories/documentos/documentacao/publicacoes/manual%20emprego.pdf>.

Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (2007), *IV Plano Nacional para a Igualdade, Cidadania e Género (2011-2013),* Lisboa, Presidência do Conselho de Ministros.

http://195.23.38.178/cig/portalcig/bo/documentos/IV_PNI.pdf.

Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (2010), *Guião da Tipologia 7.2 – Planos para a Igualdade,*

http://195.23.38.178/cig/portalcig/bo/documentos/Guiao72_finalrevisto_V3_3_12_2010.pdf.

Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (s/d), *Grelha de Análise de Projectos da Tipologia de intervenção n.º 7.2, «Planos para a igualdade», do POPH,*

http://195.23.38.178/cig/portalcig/bo/documentos/Grelha7_2revista.pdf.

Conselho dos Municípios e Regiões da Europa (s/d), *Carta europeia para a igualdade das mulheres e dos homens na vida local.*

http://www.igualdade.gov.pt/images/stories/documentos/charte_egalite_pt.pdf.

Despacho n.º 15609/2009, de 1 de Julho de 2009 (aprova o regulamento específico que define o regime de acesso aos apoios concedidos no âmbito da Tipologia de intervenção n.º 7.2, «Planos para a igualdade», do Eixo n.º 7, «Igualdade de género» do Programa Operacional Potencial Humano), http://195.23.38.178/cig/portalcig/bo/documentos/7_2_DR.pdf.

-
- Ferreira, Virgínia (Org.) (2010) *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, Lisboa, CITE.
http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/Igualdade_CITE_NET.pdf.
- Ferreira, Virgínia (Coord.) et al. (2010) *Estudo de Avaliação do III Plano Nacional para a Igualdade – Cidadania E Género – Sumário Executivo*, Lisboa, CIG.
http://195.23.38.178/cig/portalcig/bo/documentos/IIIPNI_Sumario_Executivo_4Nov2010.pdf.
- Guerreiro, Maria das Dores e Inês Pereira (2006), *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família*, Lisboa, CITE, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
<http://www.cite.gov.pt/imgs/downlds/Responsabilidade%20Social%20das%20Empresas.pdf>.
- Guerreiro, Maria das Dores; Vanda Lourenço e Inês Pereira (2006), *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para as Empresas*. Lisboa: CITE.
http://www.igualdade.gov.pt/images/stories/documentos/documentacao/outrosdocumentos/Boas_Praticas_Conciliacao_vida_familiar_e_trabalho.pdf.
- Lisboa, Manuel (coord.) (2010), *Sistema Integrado de Informação e Conhecimento - 2º Relatório “Inclusão e desenvolvimento social”*, Lisboa, CIG.
<http://www.igualdade.gov.pt/images/stories/documentos/documentacao/relatorios/2RelatorioSIIIC.pdf>.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública (2010), *Plano para a Igualdade do MFAP (2011-2013)*, Lisboa, Ministério das Finanças e da Administração Pública (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais). <http://www.gpeari.min-financas.pt/arquivo-interno-de-ficheiros/planeamento-e-avaliacao/Plano-para-a-Igualdade-do-MFAP.pdf>.
- Olarte, Angélica Bernal (s/d), *La Perspectiva de Género en los proyectos* (Documento de trabajo), Universidad Nacional: Escuela de Estudios de Género.
- Ortiz, Paula (Coord.) (2010), *Entre nós, Iguais – Plano para a Igualdade*, Loulé, ESDIME/CIG.
- Perista, Heloísa (coord.) E Alexandra Silva (2005d), *Guia para o Mainstreaming de Género na Saúde*, Colecção "Bem Me Quer", nº 13, Lisboa, Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.
- Perista, Heloísa e Alexandra Silva (2005a), *Impacto em Função do Género. Avaliação de Medidas de Política*, Colecção "Bem Me Quer", nº 10, Lisboa, Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.
- Perista, Heloísa e Alexandra Silva (2005b), *Guia para o Mainstreaming de Género na Comunicação Social*, Colecção "Bem Me Quer", nº 11, Lisboa, Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.

-
- Perista, Heloísa e Alexandra Silva (2005c), *Guia para o Mainstreaming de Género na Cultura*, Colecção "Bem Me Quer", nº 12, Lisboa, Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.
- Perista, Heloísa e Alexandra Silva (2006a), *Guia para o Mainstreaming de Género na Actividade Profissional e na Vida Familiar*, Colecção "Bem Me Quer", nº 14, Lisboa, Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.
- Perista, Heloísa e Alexandra Silva (2006b), *Guia para o Mainstreaming de Género - Cidadania e Inclusão Social*, Colecção "Bem Me Quer", nº 15, Lisboa, Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.
- Perista, Heloísa e Alexandra Silva (2006c), *Guia para o Mainstreaming de Género na Cooperação com os Países da CPLP*, Colecção "Bem Me Quer", nº 16, Lisboa, Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.
- Perista, Heloísa e Alexandra Silva (2008). *Igualdade de Género na Vida Local: resultados de alguns Diagnósticos Municipais*. Lisboa: CESIS.
http://www.igualdade.gov.pt/images/stories/documentos/Relatorio_Autarquias_com_anexos.pdf.
- Perista, Heloísa e Alexandra Silva (2009). *Igualdade de género na vida local. O papel dos Municípios na sua promoção*. Lisboa: CIG.
<http://www.igualdade.gov.pt/images/stories/documentos/documentacao/publicacoes/igualdade%20de%20genero%20na%20vida%20local.pdf>
- Pernas, Gonçalo; Manuel Viriato Fernandes e Maria das Dores Guerreiro (2008). *Guião para a Implementação de Planos de Igualdade na Administração Pública Local*. Lisboa: ISCTE.
http://195.23.38.178/cig/portalcig/bo/documentos/Ref_Adm_Central.pdf
- Pernas, Gonçalo; Manuel Viriato Fernandes e Maria das Dores Guerreiro (2008). *Guião para a Implementação de Planos de Igualdade na Administração Pública Central*. Lisboa: ISCTE.
http://195.23.38.178/cig/portalcig/bo/documentos/Ref_Adm_Local.pdf.
- Pernas, Gonçalo; Manuel Viriato Fernandes e Maria das Dores Guerreiro (2008). *Guião para a Implementação de Planos de Igualdade nas Empresas*. Lisboa: ISCTE.
http://195.23.38.178/cig/portalcig/bo/documentos/Ref_Empresas.pdf.
- Projecto Diálogo Social (2010), *Guia de Auto-avaliação em Igualdade de Género para as Empresas*. Lisboa, CITE.
http://www.cite.gov.pt/pt/dsie/doc/Guia_de_auto_avaliacao_da_igualdade_de_genero_nas_empresas.pdf.
- Projecto EQUAL "Conciliar é Preciso" (s/d), *Perfil de Competências da/o Agente para a Igualdade*,
http://195.23.38.178/conciliar/files/concilia-Perfil_reagrupado.pdf.
-

Projecto EQUAL “Diálogo Social” (2010), *Solucionário*. Lisboa, CITE.

<http://www.cite.gov.pt/pt/dsie/doc/solucionario.pdf>.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2010, de 29 de Abril de 2010 (aprova quadro de referência do Estatuto das Conselheiras e Conselheiros Locais para a Igualdade),

<http://dre.pt/pdf1s/2010/05/10100/0176901770.pdf>.

Resolução do Conselho de Ministros Nº 161/2008, de 22 de Outubro (aprova o estatuto das Conselheiras e Conselheiros para a Igualdade e respectivos membros das equipas interdepartamentais), <http://dre.pt/pdf1sdip/2008/10/20500/0748907492.pdf>.

Romão, Isabel (2000), *A Igualdade de Oportunidades nas Empresas. Gerir para a Competitividade, Gerir para o Futuro*, Coleção "Bem me Quer", nº 1, Lisboa, Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.