

# Guião para a Implementação de Planos de Igualdade nas Empresas

Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género

Equipa do Projecto:  
Gonçalo Pernas, ISCTE  
Manuel Viriato Fernandes, ISCTE  
Maria das Dores Guerreiro, ISCTE



Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género

# GUIÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS DE IGUALDADE NAS EMPRESAS

---

Equipa do Projecto:

Gonçalo Pernas, ISCTE

Manuel Viriato Fernandes, ISCTE

Maria das Dores Guerreiro, ISCTE

Lisboa - Julho de 2008

## INDICE

1.Introdução	3
2.Responsabilidade social das empresas e igualdade de género	6
2.1 A igualdade de género como dimensão central da RSE	10
3.A igualdade de género: contextualização	13
3.1. A igualdade de género como princípio de cidadania	13
3.2. Mudança social e novo contrato social de género	13
3.3. A sociedade portuguesa e as elevadas taxas de actividade feminina	13
3.4. A menor participação masculina na vida familiar	14
3.5. Mercado de trabalho e segregação de género	15
3.6. A problemática do género na gestão empresarial	16
3.7. Contributos da União Europeia para a igualdade entre mulheres e homens	17
3.8. Os instrumentos de política nacional	19
4.Planos para a Igualdade: Do diagnóstico à implementação	20
4.1 A importância do diagnóstico	20
4.2 Dimensões e indicadores da igualdade de género:	21
4.3 Instrumentos e procedimentos de recolha de informação.	21
4.4 Auto-diagnóstico	23
4.5 Resultados do diagnóstico e respectiva análise	31
4.6. Os planos para a igualdade nas empresas	35
4.7. Requisitos para a elaboração de um plano de igualdade	35
4.8. Implementação e monitorização do plano de igualdade: Procedimentos, metas e indicadores	39
5. Referencial de formação	44
6. Bibliografia	53

## 1. Introdução

A situação de mulheres e homens no mercado de trabalho em Portugal é caracterizada por apresentar um conjunto de assimetrias significativas, pese embora o crescimento notável da participação profissional feminina na segunda metade do século XX. Este quadro não é estranho à generalidade dos países das sociedades contemporâneas, ainda que com especificidades. As mulheres são, na actualidade, proporção importante da força de trabalho, atingindo nas faixas jovens, valores numéricos muito próximos do sexo masculino. Mas ao crescimento quantitativo da sua presença na população profissionalmente activa não têm vindo a corresponder idênticas condições, numa perspectiva qualitativa, como o evidenciam a segregação horizontal e vertical e o diferencial de remunerações entre os sexos.

As preocupações das políticas nacionais e europeias vão no sentido de definir medidas que alterem este quadro social e económico e promovam condições de inserção profissional e de desenvolvimento de carreiras em igualdade de circunstâncias para homens e mulheres. Na perspectiva da Estratégia de Lisboa, a igualdade de género é fundamental para o progresso e a coesão sociais, sendo importante adoptar uma perspectiva de género transversal (mainstreaming) a todas as políticas e nos diversos contextos sociais.

A Estratégia Europeia para o Emprego, a Estratégia de Lisboa, o Roteiro para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2006-2010), com os compromissos da Comissão Europeia em torno de seis áreas prioritárias, e o Pacto Europeu para a Igualdade de Género (2006) firmado pelos parceiros sociais, constituem instrumentos europeus importantes com linhas orientadoras para a igualdade e a cidadania de género.

A nível nacional os planos nacionais de emprego - emanados da Estratégia Europeia para o Emprego - e os planos nacionais para a igualdade têm vindo a apontar medidas várias que visam colmatar os desequilíbrios identificados na participação de mulheres e homens nos diversos domínios da vida social e, em especial, na esfera profissional. Em particular o III Plano Nacional para a Igualdade, Cidadania e Género contempla um conjunto de acções especificamente dirigidas à promoção da igualdade de tratamento e oportunidades entre homens e mulheres no mercado de trabalho, sendo de destacar as preocupações expressas com a promoção da responsabilidade social das empresas e a implementação de planos de igualdade. A este respeito importa, designadamente referir as Resoluções do Conselho de Ministros de 2007 e 2008.

O Quadro de Referência Estratégica Nacional 2007-2013 (QREN) avança várias medidas dirigidas às entidades empregadoras para que se dinamizem políticas não discriminatórias em função do sexo, cobrindo um conjunto amplo de áreas transversais que se configuram como estratégicas para a igualdade entre mulheres e homens no mundo do trabalho e na sociedade em geral.

Estes vários instrumentos de política têm por objectivo promover a responsabilidade social das empresas, e no tocante às empresas do sector público determinam as orientações para o seu bom governo, susceptíveis de lhes permitir níveis elevados de desempenho, assentes em princípios de racionalidade e eficiência empresariais e garantindo a qualidade dos serviços que prestam, gerindo-se por princípios correctos e em moldes que constituam exemplo para a difusão de boas práticas, a montante e a jusante da sua esfera de actuação.

Preconizam, assim, a adopção de políticas de responsabilidade social que invistam em objectivos sociais, desenvolvendo políticas de gestão de pessoas baseadas na valorização do capital humano, das competências e da qualidade. Assentam, para tal, na concepção e implementação de planos que promovam “a igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres”, contribuam para eliminar discriminações e permitam a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional.

Na transversalização das políticas de igualdade nas empresas reconhecem-se como estruturantes para a sua efectivação um leque amplo de medidas que envolvem desde o reconhecimento dos princípios da igualdade de género nos documentos estratégicos da empresa e a respectiva assunção pela liderança de topo das organizações, a todo um outro conjunto de dimensões-chave da gestão das empresas e que devem abarcar os vários elementos da sua estrutura organizativa: informação e comunicação; recrutamento e selecção; acesso à formação; progressão na carreira; acesso a funções de chefia aos diversos níveis, incluindo a direcção de topo; sistemas de avaliação de desempenho; sistemas de remunerações; regimes de trabalho e vínculos contratuais; políticas de conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal. A transversalização dos princípios da igualdade e da não discriminação entre mulheres e homens em todos estes domínios será melhor concretizada através da implementação de planos de acção, com objectivos mensuráveis.

A promoção da igualdade de género implica, portanto, mudança a nível das organizações, para a qual são aspectos fundamentais o diagnóstico, o plano de

acção e o referencial de formação aqui apresentados, que deverão contar com o contributo e o envolvimento das diversas partes interessadas.

O presente guião sobre planos para a igualdade nas empresas visa dar resposta ao previsto no III Plano Nacional para a Igualdade, Cidadania e Género, nas determinações emanadas do Conselho de Ministros, através das resoluções n.ºs. 49/2007 de 28 de Março e n.º 70/2008 de 22 de Abril e no Quadro de Referência Estratégica Nacional (2007-2013), no sentido de as empresas realizarem diagnósticos e implementarem planos que promovam a igualdade de tratamento e oportunidades entre homens e mulheres e a conciliação entre actividade profissional e vida familiar e pessoal.

O documento aqui apresentado constitui uma ferramenta que permite a implementação, transversalização e operacionalização da igualdade de género em contexto empresarial. Neste sentido, pretende-se que seja um instrumento de gestão que simplifique e organize todo o processo de operacionalização das resoluções referidas. Optou-se, assim, por uma estrutura lógica, de fácil compreensão e aplicação, que possa potenciar os efeitos da implementação dos planos para a igualdade nas empresas.

## 2. Responsabilidade Social das Empresas e Igualdade de Género

Ao analisar a sociedade envolvente, é fácil perceber a importância, cada vez maior, da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) como factor determinante para a imagem e reputação das mesmas. As empresas são cada vez mais escrutinadas por todas as partes interessadas e devem, nesse sentido, repensar e redefinir as suas estratégias de aproximação a um mercado progressivamente mais exigente relativamente ao papel das várias instituições. Torna-se evidente que a crescente importância que as questões éticas, sociais e ambientais assumem terá de ser devidamente acautelada pelas unidades empresariais.

Ser socialmente responsável assumiu-se, assim, como uma tendência emergente da gestão que parece ter vindo para ficar, incentivando, presentemente, uma competição inter-empresarial pela obtenção rápida de ganhos nesta área. É, assim, fundamental olhar a RSE como uma nova forma de gestão das empresas, assente num conjunto de princípios e compromissos através dos quais uma organização define o seu papel e a sua relação com todas as partes interessadas.

Por outro lado, a relação das empresas com a população consumidora sua cliente tende a alterar-se, isto é, a emergência da figura de cliente consumidor/a responsável (cujo processo de decisão de compra é influenciado por critérios sociais e ambientais) vai alterar a forma como estas se relacionam, numa primeira instância com as suas parcerias de negócio e de uma forma mais ampla com a própria sociedade.

Classicamente, a responsabilização da empresa perante a sociedade abrange quatro níveis distintos:

Responsabilidades económicas: a criação de bens e serviços que a sociedade deseja, em condições de rentabilidade dos capitais investidos;

Responsabilidades legais: o cumprimento das leis em vigor;

Responsabilidades éticas: as expectativas da sociedade que se traduzem em normas sociais;

Responsabilidades discricionárias: que resultam da escolha individual dos gestores ou proprietários da empresa (a filantropia).

Neste âmbito, os níveis ético e discricionário são os que corporizam realmente o conceito de RSE. A RSE desenvolve-se como abordagem à empresa a partir da identificação do conjunto de stakeholders, isto é, considerando todas as partes

legitimamente interessadas, entre as quais accionistas (shareholders), a par de trabalhadores e trabalhadoras, clientes, cadeia de fornecimento, e comunidade local envolvente, entre outras.

Na Cimeira de Lisboa em Março de 2000, os chefes de estado europeus estabeleceram um novo objectivo estratégico para a década que ora se inicia: transformar a Europa na economia mais competitiva e mais dinâmica do mundo, capaz de um crescimento sustentado, com mais e melhores empregos e maior coesão social.

Esta Cimeira veio sublinhar também a importante contribuição do sector empresarial na prossecução deste objectivo e, pela primeira vez, foi dirigido um apelo especial às empresas e ao seu sentido de responsabilidade social em matérias como a aprendizagem ao longo da vida, a organização do trabalho, a igualdade de oportunidades, a inclusão social e o desenvolvimento sustentável.

É um dado adquirido que a empresa que pensa estrategicamente tem de saber gerir a competitividade do seu negócio com a responsabilidade social que é inerente à sua condição de agente social. Com a expansão da economia global, o mundo empresarial começa a tomar consciência de que um desenvolvimento sustentável é crucial para o seu sucesso futuro e que não pode continuar a verificar-se uma separação tão rígida entre as áreas do económico e do social, visto estes dois aspectos estarem cada vez mais intrinsecamente relacionados.

É preciso também começar a ter em conta aquilo que pensam as pessoas que adquirem os serviços ou produtos às empresas, isto é, os consumidores e as consumidoras.

Num estudo elaborado pela MORI e pela CSR Europe, apresentado em Novembro de 2000 e que abrangeu cerca de 12000 pessoas de 12 países da EU, chegou-se às seguintes conclusões:

- 70 % de consumidores/as na Europa afirmam que o empenho das empresas para com a sua responsabilidade social é importante quando da decisão de adquirir um produto ou serviço
- 44 % destes/as dispõem-se a pagar mais por um produto que seja social e ambientalmente responsável.



Estas foram as principais conclusões relativamente ao público europeu. Analisando mais especificamente o caso de Portugal chega-se à conclusão de que o público do nosso país tem grandes expectativas relativamente às empresas - 2/3 da população portuguesa consumidora acredita que as empresas não dão a devida atenção às suas responsabilidades sociais (fonte).

A qualidade dos produtos, o serviço a clientes, o empenho nas suas responsabilidades sociais, o respeito pelos direitos humanos e a existência de um ambiente de trabalho seguro saudável e onde não haja discriminações, são factores considerados importantes pela população portuguesa quando faz um juízo sobre uma empresa. Ao analisar estes dados é fácil reconhecer a importância cada vez maior da Responsabilidade Social como factor determinante para a imagem de marca de cada empresa, o que deve levar a repensar e a redefinir estratégias de aproximação a uma sociedade e a um mercado cada vez mais exigentes relativamente ao papel das organizações empresariais

Em Julho de 2001 a Comissão Europeia editou o Livro Verde para a Responsabilidade Social das Empresas. Este livro veio lançar o debate em quase todos os países da UE, tendo sido efectuado um processo de consulta que envolveu um conjunto alargado de parceiros e visava a recepção de contribuições por parte destes no sentido de definir uma política Europeia de RSE.

No essencial o Livro Verde enfatiza as dimensões interna e externa de uma organização empresarial.

Na dimensão interna, são abordadas questões como:

1. Gestão dos recursos humanos. Pretende-se que as empresas consigam atrair e reter os recursos humanos mais qualificados, adoptando medidas que visem a aprendizagem ao longo da vida, um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, uma força de trabalho mais diversificada e a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres. Sugere-se também a adopção de práticas de recrutamento não discriminatórias.
2. Higiene e segurança no trabalho. Pretende-se que as empresas assumam uma posição cada vez mais rigorosa no cumprimento das condições de trabalho, adoptando procedimentos que vão para lá do que está legislado, tentando em conjunto com outros parceiros atingir patamares mais elevados no que concerne a esta área.

3. Adaptação à mudança. A experiência com alguns dos processos mais significativos de reestruturação de empresas do sector metalúrgico e do carvão comprova que estes são mais bem sucedidos quando envolvem os esforços das autoridades públicas, das empresas e de estruturas representativas de trabalhadores/as. Sugerem-se medidas que tentem, de alguma forma, minorar os impactos sociais dessas reestruturações.
4. Gestão dos recursos naturais e dos impactos ambientais. Esta deve ser uma das variáveis a ter em conta, devendo as empresas dotar-se de estruturas e mecanismos que lhes permitam respeitar e defender o meio ambiente.

No que se refere à dimensão externa, são referidos 4 pontos:

1. Envolvimento com as comunidades locais. Este é um aspecto mais direccionado para as PME, pois estas empresas têm a maior parte da clientela na periferia da empresa, podendo influenciar a sua competitividade através da assunção de um papel mais pró-activo com a comunidade.
2. Parcerias das empresas, fornecedores e clientes. Sugere-se que as empresas como parte de uma cadeia tenham consciência de que o efeito das actividades socialmente responsáveis não se limita apenas à empresa, afectando também as suas parcerias económicas, sendo isto mais visível no caso das grandes empresas que utilizam serviços de outsourcing em alguns dos seus produtos ou serviços.
3. Respeito pelos direitos humanos. A pressão hoje exercida por muitas ONG torna as actividades das empresas mais visíveis levando-as a adoptar códigos de conduta com o intuito de obterem ganhos ao nível da sua imagem e reduzindo o risco de uma reacção negativa de consumidores e consumidoras. Estes códigos devem estar para lá do que está legislado, tentando atingir patamares mais elevados.
4. Preocupações ambientais globais. As empresas devem envolver-se na minimização dos problemas ambientais que afectem de alguma forma o planeta assumindo um papel preponderante na intervenção e na discussão sobre estas matérias.

Em Portugal, muitas empresas, independentemente da sua dimensão, estão a assumir de forma convicta um papel mais activo na defesa dos valores essenciais da cidadania, tomando para tal determinadas iniciativas, quer internamente quer junto das comunidades, no sentido de poderem contribuir para um desenvolvimento sustentável. Os sinais são, pois, animadores. Mas um novo impulso é agora necessário, designadamente através da implementação de políticas que promovam a igualdade entre mulheres e homens

Num momento de redefinição nacional do modelo de crescimento económico, como este que se está a viver, a sustentabilidade ancorada na RSE é um elemento fundamental para os desafios da coesão social e da competitividade que o país enfrenta na actual era da globalização e da economia do conhecimento.

Interessa, assim, que haja uma progressiva integração da RSE na gestão empresarial, e mais importante ainda, que se passe do discurso à acção. Com efeito, para as empresas serem socialmente responsáveis não se podem ficar por meros processos de intenções mas incluir esta questão na gestão de toda a sua cadeia de valor, permitindo que o incremento das boas práticas sirva para que cada vez mais empresas possam convictamente aderir a princípios que, postos em prática, contribuirão para uma sociedade mais justa e com maior coesão.

## 2.1 A igualdade de género como dimensão central da RSE

A igualdade de género como questão social central tem ganho especial relevância nos últimos anos, a nível empresarial, essencialmente devido ao facto de as empresas reconhecerem os benefícios directos e indirectos de possuírem uma força de trabalho diversificada nos vários níveis da organização (estratégico, tático e operacional) e também devido às medidas decorrentes da aplicação de legislação a nível europeu e a nível nacional no que concerne à igualdade de oportunidades entre mulheres e homens e à não discriminação.

Como exemplo, em 2005 no âmbito do Roteiro Europeu para uma Empresa Sustentável e Competitiva produzido pela CSR Europe e publicado em Portugal pela RSE Portugal<sup>1</sup>, surge como referência importante no ponto 3 dos objectivos deste documento a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens e a diversidade.

---

<sup>1</sup> RSE Portugal, Roteiro Europeu “Rumo a uma empresa sustentável e competitiva, Lisboa, 2005

Face às alterações demográficas em curso, uma economia Europeia em crescimento, precisa de apelar a toda a energia e aptidões disponíveis, independentemente da idade, género ou origem cultural. Deverão ser assim implementados sistemas de recrutamento e formação que fomentem a igualdade de oportunidades no local de trabalho.

Uma força de trabalho diversa reflectindo, conseqüentemente, a diversidade das nossas sociedades vai colocar as empresas mais perto dos mercados. Vai também encorajar um diálogo produtivo com consumidores, fornecedores e outros stakeholders, ajudando assim as empresas a desenharem produtos e serviços inovadores que irão responder melhor às expectativas de mercado.

Para além das questões acima descritas podemos ainda referir a importância que tem tido a pressão exercida por um conjunto de stakeholders que relevam a necessidade de uma maior integração das questões de género na actividade empresarial.

A este nível, destacam-se:

- Consumidores e consumidoras, que cada vez mais atribuem importância à igualdade de género e às práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas, tomando esses factores em conta na decisão de compra.

- Accionistas e investidores - que têm cada vez mais questionado as empresas relativamente à transversalização da igualdade de género como garante da sustentabilidade do investimento realizado, receando as possíveis complicações decorrentes do investimento em empresas onde a desigualdade e a discriminação continuam a ser uma realidade

- Recursos humanos e sindicatos, para quem estas questões são não apenas um reflexo mas um verdadeiro barómetro das políticas de equidade social

Destacam - se ainda os impactos que a não integração destas questões têm, nomeadamente ao nível da atracção de novos talentos para as empresas.

Por outro lado, as empresas são também confrontadas com esta nova realidade que faz com que se verifique:

- Um envolvimento por parte da gestão de topo que, cada vez mais é desperta para este tema, começa a perceber a sua importância e a incentivar a sua transversalização em toda a estrutura organizacional
- Uma nova abordagem das práticas e estratégias de recrutamento que percepcionem a igualdade de género como uma mensagem fundamental para atracção e retenção dos maiores talentos
- Uma melhor identificação e aproveitamento de oportunidades, pois a aposta numa força de trabalho diversa, nomeadamente no que concerne ao género, irá incrementar de forma bastante significativa o potencial de detecção de novas oportunidades de negócio, estimulando simultaneamente as competências intraempreendedoras
- Uma criação de valor reputacional pois as empresas não competem apenas nos mercados financeiros e de trabalho, sendo cada vez mais visível a competição existente ao nível dos mercados reputacionais.

### 3. Igualdade de género: contextualização

#### 3.1. A igualdade de género como princípio de cidadania

A igualdade entre mulheres e homens constitui um princípio de cidadania consagrado na Carta das Nações Unidas de 1945 e na Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948. Está igualmente inscrito em várias convenções da Organização Internacional do Trabalho e na legislação fundadora da União Europeia, designadamente desde o Tratado de Roma de 1957. De então para cá diversos instrumentos da política europeia têm continuado este intuito, de promover a igualdade entre ambos os sexos. A nível nacional, a Constituição da República Portuguesa de 1976 salvaguarda também os princípios da igualdade e da não discriminação em função do sexo. O código civil então revisto confere, a nível da família, idênticos direitos a ambos os elementos do casal, abolindo a figura do chefe de família e atribuindo iguais responsabilidades ao pai e à mãe na manutenção e educação dos filhos. Nas últimas décadas têm sido desenvolvidas várias políticas no intuito de reforçar a promoção da igualdade de género, destacando-se, desde finais dos anos 90, a nível nacional, entre outros instrumentos, os vários planos nacionais de emprego e os três planos nacionais de igualdade entretanto implementados.

#### 3.2. Mudança social e novo contrato social de género

Desde meados do século XX as mulheres passaram a assumir novos papéis sociais, para além dos que lhes estavam consignados na esfera doméstica. Ingressaram no mercado de trabalho e a sua participação profissional continua a ser crescente. Os vários autores que estudam a sociedade contemporânea são unânimes em reconhecer que uma das principais mudanças que caracterizam a modernidade avançada está relacionada com a entrada das mulheres no mercado de trabalho e com um quadro de valores que define novo contrato social de género, o qual confere, nas várias esferas sociais, igualdade de direitos e oportunidades a mulheres e a homens. Do mesmo modo que se espera das mulheres uma participação na esfera profissional, espera-se que os homens participem na esfera familiar, articulando umas e outros, de forma equilibrada, estas duas dimensões das suas vidas.

#### 3.3. A sociedade portuguesa e as elevadas taxas de actividade feminina

Em Portugal, a taxa de actividade feminina cresceu exponencialmente desde os anos de 1960 e é sobretudo a participação feminina no mercado de trabalho que tem

contribuído para o aumento da taxa de actividade global no nosso país. De cerca de 13% em 1960, a actividade profissional das mulheres portuguesas passou, desde finais do segundo milénio, para valores já muito acima da média comunitária. Dados da OCDE (2007) evidenciam ser Portugal o país com maior taxa de actividade de mulheres entre os 25 e os 64 anos de idade, com educação superior, situando-se mesmo acima da Suécia.

Quadro 3.3.1. Taxas de actividade feminina e sua relação com a maternidade

Taxa de actividade feminina	
1960	13%
2007	68,8%
Taxa de actividade das mães de crianças até 6 anos de idade*	79%
Taxa de actividade das mulheres de 25 a 64 anos com educação superior **	93%
Índice de impacto da maternidade na inactividade feminina*	
Mães com escolaridade secundária	-3,4
Mães com escolaridade superior	-2,0

Fonte: INE, Recenseamentos da População, 1960 e Inquérito ao Emprego, 2007; Guerreiro e Carvalho, 2007; \*\* OCDE, 2007

Os dados do INE, do Inquérito ao Emprego, datados de 2007, apresentam uma taxa de actividade feminina de 68,8%, em grande parte num regime de tempo integral, situação peculiar da sociedade portuguesa, onde as mães com crianças de idade inferior a 6 anos registam uma taxa de emprego de 79%, permanecendo no mercado de trabalho sem grandes interrupções na sua actividade profissional. Dados da OCDE indiciam ter a maternidade em Portugal um efeito positivo na actividade das mulheres, situação inversa à ocorrida na generalidade dos países europeus, nos quais se verifica uma relação negativa entre maternidade e emprego, com um decréscimo acentuado da sua presença no mercado de trabalho, à excepção de países nórdicos, como por exemplo a Suécia, e sobretudo relativamente às mulheres com qualificações superiores (Guerreiro e Carvalho, 2007).

#### 3.4. A menor participação masculina na vida familiar

Embora as mulheres portuguesas estejam integradas no mercado de trabalho, na sua maioria com horários de tempo inteiro, continuam a verificar-se assimetrias no modo como homens e mulheres se ocupam da vida familiar e doméstica. Apesar de

algumas mudanças que se vão verificando, não há dúvida de que ainda são as mulheres quem mais tem a seu cargo a gestão do quotidiano familiar e a execução de grande parte das tarefas relacionadas com este domínio da vida privada. Num estudo recentemente realizado em várias organizações do sector dos serviços sobre qualidade de vida, enquanto apenas 9% das entrevistadas declaravam fazer menos do que sentiam dever fazer, esta hipótese granjeou mais de um terço das respostas masculinas (Guerreiro e Rodrigues, 2008).

Além disso as estatísticas oficiais do INE (1999), sobre os usos do tempo, evidenciam que as mulheres se ocupam de actividades familiares e domésticas num total médio de 5h diárias, enquanto a média do tempo masculino é de apenas 1h54m. Um estudo recente sobre as famílias em Portugal identifica proporção significativa de situações em que a divisão familiar do trabalho doméstico ainda tem um pendor fortemente tradicional. Se a estes casos se juntarem os das famílias modernas ‘essencialistas’, em que os homens participam em algumas actividades mas o cuidado dos filhos recai sobretudo na mãe, contabilizam-se 62% das famílias com filhos até aos 15 anos em que a participação masculina é reduzida. Note-se que esta pesquisa identifica apenas 14% de famílias onde existe uma divisão igualitária do trabalho familiar e doméstico no casal (Wall e Guerreiro, 2005).

São, assim, as mulheres quem mais tem de repartir o seu tempo entre a vida profissional e a vida familiar, nomeadamente quando algum elemento da família, criança ou outro dependente, tem problemas de saúde que requerem cuidados especiais. São em geral as mulheres quem se ausenta do emprego quando estes problemas ocorrem. Quando do nascimento de uma criança, também os tempos de licença consignados à mãe e ao pai são bastante desiguais, em desfavor deste, o que contribui para a manutenção dos estereótipos de género que desvalorizam a prestação de cuidados à criança por parte do pai.

### 3.5. Mercado de trabalho e segregação de género

Se a forte presença feminina no mercado de trabalho pode ser considerada um indicador de igualdade entre mulheres e homens, outros dados são reveladores de que essa igualdade não está efectivada e análises mais aprofundadas permitem evidenciar fortes elementos de segregação, sectorial, transversal e vertical, numa perspectiva de género. Segregação sectorial, por um lado, porque as mulheres continuam a exercer profissões em áreas que em grande parte representam uma extensão das suas tradicionais competências, desenvolvidas em contexto doméstico.



São áreas como as da educação, da saúde, dos serviços interpessoais, que agregam volume significativo da força de trabalho feminina, em profissões de onde os homens se afastam tendencialmente, na razão inversa da presença de mulheres. Segregação transversal, por outro lado, porque independentemente do sector de actividade onde exerçam profissão, as mulheres estão sobrerrepresentadas nos contratos a prazo e, em geral, nas modalidades mais precárias de emprego; as taxas de desemprego feminino são superiores às do desemprego masculino e as remunerações auferidas pelas mulheres são inferiores às dos seus congéneres masculinos, permanecendo um gap salarial muito significativo. As mulheres tendem também, em maior proporção, a trabalhar em empresas de menor dimensão e de rentabilidade mais reduzida. Segregação vertical, por fim, porque apesar de as mulheres serem mais qualificadas do que os homens ocupam menos cargos de chefia que estes e têm presença minoritária nas hierarquias de topo das diversas organizações onde exercem actividade.

As estatísticas nacionais registam não mais de um terço de mulheres na categoria de empresárias, dirigentes e profissionais liberais. No conjunto dos países europeus Portugal situa-se nas derradeiras posições - em antepenúltimo lugar -, apenas em melhor posicionamento que o Chipre e o Luxemburgo, relativamente à proporção de mulheres em altos cargos de direcção, nos órgãos de administração das maiores empresas nacionais (European Commission, 2008), com um valor que não tem registado oscilações e não vai além dos 3%. Dados de 2006, da Rede Europeia de Mulheres Quadros, a respeito das empresas listadas no FTS Eurofirst 300 index, não registam, para Portugal, mulheres entre os elementos que compõem a direcção de topo dessas empresas. Ainda mais do que noutros países, o fenómeno do ‘tecto de vidro’ representa uma realidade que os estereótipos de género sustentam e consciente ou inconscientemente, aos mais diversos níveis, continuam a perpetuar.

### 3.6. A problemática do género na gestão empresarial

Em vários estudos da área da gestão tem vindo a ser evidenciado o carácter ‘genderizado’ da actividade económica, reconhecendo-se não ter sido atribuída a devida importância a tal facto, até há pouco tempo. Em artigo recente da *British Journal of Management*, Broadbridge and Hearn (2008) identificavam os seguintes padrões de género na gestão das organizações:

1. A valorização da actividade das organizações e da sua gestão, ignorando as responsabilidades da vida privada
2. A especialização de actividades profissionais segundo o género

3. A prevalência de práticas e valores masculinos no seio das organizações
4. A tendência para as actividades de ‘logística/front line’ serem predominantemente femininas e as actividades ‘directivas e de tecno-estrutura/centrais’ a cargo do sexo masculino
5. A simbologia das organizações, a nível da sua imagem, dos logótipos, dos materiais de publicidade, etc., tenderem a reproduzir estereótipos de género.

Pese embora este panorama, os vários especialistas da gestão reconhecem ser cada vez mais importante para as organizações valorizarem o seu capital humano com o contributo das mulheres, a força de trabalho mais qualificada nas gerações mais jovens.

Daí que muitas organizações tenham começado a desenvolver políticas e práticas que centram a sua atenção na promoção da igualdade de género, designadamente através da implementação de planos de igualdade e de políticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar de quem nelas trabalha.

### 3.7. Contributos da União Europeia para a igualdade entre mulheres e homens

Para além de consagrar o direito à igualdade entre mulheres e homens, a União Europeia tem vindo a desenvolver um conjunto de políticas no sentido de criar condições para a promoção deste direito e obviar às dificuldades que estereótipos e preconceitos enraizados impõem a tal desígnio.

Entre as políticas relevantes nesta matéria, há a destacar, na última década, a partir do Tratado de Amesterdão e da Cimeira do Luxemburgo, em 1997, a Estratégia Europeia para o Emprego e as suas preocupações com o crescimento do emprego de homens e mulheres, definindo metas nesse sentido. Cada estado-membro propôs-se atingir esses objectivos com base nos respectivos planos nacionais de emprego, em que um dos 4 pilares correspondia à igualdade de oportunidades. Neste destacavam-se as orientações para a redução das assimetrias de género e a conciliação entre vida profissional e vida familiar. A cimeira de Viena, em 1999, acrescentou a perspectiva do mainstreaming de género, a adoptar nas várias políticas comunitárias.

A Cimeira de Lisboa, no decurso da presidência portuguesa da União Europeia de 2000, preconizou o estabelecimento de objectivos quantificáveis a nível das taxas de emprego, correspondentes a 70% para os homens e 60% para as mulheres, em 2010,



sendo também de sublinhar a Resolução do Conselho da EU quanto à participação equilibrada de mulheres e de homens na actividade profissional e na vida familiar.

No plano da legislação, há a referir a Directiva 2002/73 sobre igualdade de tratamento para mulheres e homens no que respeita ao acesso ao emprego, à formação profissional e à progressão na carreira, bem como no que respeita às condições de trabalho.

Mais recentemente, em 2005, e no âmbito das acções dos parceiros sociais, há a sublinhar o Quadro de Acção para a Igualdade entre Homens e Mulheres, em contexto profissional. Da consulta formal aos Parceiros Sociais, levada a cabo em finais de 2006 e da segunda fase dessa consulta, em Maio de 2007, resultou o parecer destes acerca da necessidade de se definirem políticas que encorajem os homens a uma participação maior na vida familiar e que criem novos tipos de licenças e outras medidas que facilitem a conciliação entre vida familiar e vida profissional.

Em 2006, por um lado, o Pacto Europeu para a Igualdade de Género, adoptado pelo Conselho da Europa e proposto por 6 países, pretende incentivar os países a concretizarem medidas que: a) diminuam as assimetrias de género e combatam os estereótipos prevalentes no mercado de trabalho; b) promovam o equilíbrio entre vida profissional e vida familiar; c) reforcem a governação através do mainstreaming de género e de melhores monitorizações. Por outro lado, o Roteiro para a Igualdade de Mulheres e de Homens (2006-2010), identifica desafios e acções para a União Europeia alcançar a igualdade de género e manter os objectivos de crescimento e criação de empregos através de políticas internas e externas, entre as quais medidas de conciliação trabalho-família.

Refira-se, por fim, em 2007, o Ano Europeu da Igualdade de Oportunidades para Todos/as, que pretendeu contribuir para combater discriminações, promover a diversidade e a igualdade de oportunidades, e as Conclusões da Presidência Portuguesa da União Europeia, que apelam aos estados-membros para reforçarem a dimensão de género da Estratégia de Lisboa, assegurando às mulheres condições de progressão na carreira profissional e a pais e mães condições que os não forcem a ter de optar entre vida profissional ou vida familiar. É também aí feito apelo ao aprofundamento do diálogo social e à responsabilidade social das empresas, propondo-se a implementação de planos de igualdade por parte das empresas do sector público e privado, no âmbito dos quais se assegure igualdade no acesso ao emprego, à formação, à progressão na carreira e à conciliação entre trabalho

remunerado e responsabilidades familiares. O Tratado de Lisboa, nas Disposições de Aplicação Geral, artigo 8º, consagra como objectivo da União, na realização de todas as suas acções, “eliminar as desigualdades e promover a igualdade entre homens e mulheres”.

### 3.8. Os instrumentos de política nacional

Para além do que a Constituição da República Portuguesa e o código civil consagram sobre igualdade de direitos nas esferas pública e privada, e em boa parte na senda das orientações e políticas europeias, a igualdade entre mulheres e homens tem vindo a ser promovida através de um conjunto importante de instrumentos de política nacional. No decurso da última década assinalam-se como marcos importantes da promoção da igualdade entre mulheres e homens as seguintes medidas de política<sup>2</sup>:

1997 - 1º Plano Global para a Igualdade

1998 - 1º Plano Nacional de Emprego

1999 - Revisão da Lei de protecção da maternidade e da paternidade, que instituiu 5 dias de licença de paternidade e 15 dias de licença parental para uso exclusivo do pai.

1999 - Criação pela CITE do Prémio Igualdade é Qualidade, dirigido a empresas e organizações sem fins lucrativos

2000 - Iniciativa comunitária EQUAL

2003 - 2º Plano Nacional para a Igualdade 2003 - Novo Código do

Trabalho 2006 - Lei da paridade

2007 - 3º Plano Nacional para a Igualdade, Cidadania e Género

2007 - Resolução do Conselho de Ministros nº. 49/2007, de 28 de Março sobre a elaboração de planos para a igualdade nas empresas

2008 - Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN), em particular o Programa Operacional Temático do Potencial Humano (POPH) no seu eixo 7, visando a Igualdade de Género

2008 - Resolução do Conselho de Ministros nº. 70/2008, de 22 de Abril, sobre princípios e orientações de gestão para as empresas do Estado, tendo em vista, entre outros objectivos, a concepção e implementação de planos para a igualdade, para a promoção da igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres,

---

2 Compilação parcialmente elaborada a partir de Maria do Céu da Cunha Rego, “Família e Igualdade de Género”, conferência proferida no mestrado em Família e Sociedade do Departamento de Sociologia do ISCTE, 15 de Novembro de 2006.

a eliminação das discriminações e a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional.

#### 4. Planos para a igualdade: do diagnóstico à implementação

Vários estudos sobre o impacto das políticas de igualdade em contexto empresarial comprovam ser mais eficazes na obtenção dos resultados pretendidos aquelas que são estruturadas com base em objectivos mensuráveis e assentam numa cadeia de responsabilidades recíprocas e de accountability, a todos os níveis, do topo à base da organização. Preconizam, assim, que se aplique às políticas de promoção da igualdade de género os mesmos critérios de gestão utilizados noutros domínios da actividade gestionária.

##### 4.1 A importância do diagnóstico

Antes da implementação de um plano para a igualdade torna-se fundamental fazer um correcto diagnóstico da situação actual das empresas no que concerne à igualdade entre mulheres e homens, com vista à identificação dos aspectos sobre os quais é necessário intervir e introduzir mudança. Neste sentido, o instrumento de auto-diagnóstico que a seguir se apresenta permitirá fazer uma mais rápida e eficaz identificação de necessidades, para elaboração e implementação do plano de acção correspondente. Através deste instrumento, as empresas conseguem diagnosticar as suas práticas a nível da igualdade de género, passando a conhecer os pontos fortes e os pontos fracos a este respeito, o que irá permitir uma definição objectiva e mensurável das prioridades das empresas neste domínio.

Refira-se ainda que este diagnóstico abrange essencialmente três componentes fundamentais da gestão empresarial: o planeamento estratégico, a gestão dos recursos humanos e a comunicação, que serão as dimensões chave de análise da realidade das empresas para a promoção da igualdade. Cada uma das dimensões anteriormente referidas, contém assim um conjunto de indicadores que irão permitir analisar as práticas empresariais em matérias como a igualdade de género, a conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal e a protecção na maternidade e paternidade. Por último importa referir que na elaboração deste capítulo se utiliza como base o excelente trabalho desenvolvido no âmbito do projecto “Diálogo Social e Igualdade nas Empresas”, desenvolvido no quadro da Iniciativa Comunitária EQUAL, nomeadamente no que se refere ao produto “Guia de auto-avaliação da igualdade

de género nas empresas”. Dito isto sublinhe-se que o trabalho aqui apresentado pode ser entendido como complementar a esse produto, mas totalmente autónomo dele.

#### 4.2 Dimensões e indicadores da igualdade de género:

##### 1. Planeamento estratégico

Estratégia, missão e valores da empresa

##### 2. Gestão de Recursos Humanos Recrutamento e selecção

Formação

Gestão de carreiras e remunerações

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

Respeito pela dignidade das mulheres e dos homens no local de trabalho

Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal:

Formas inovadoras de organização do trabalho

Benefícios directos a trabalhadores, trabalhadoras e suas famílias

Protecção na maternidade e na paternidade e assistência à família

##### 3. Comunicação

Comunicação interna e externa

#### 4.3 Instrumentos e procedimentos para a recolha de informação

Instruções relativas ao preenchimento do instrumento de auto-diagnóstico

O auto-diagnóstico abrange o conjunto das dimensões acima apresentadas, sendo que cada uma delas representa uma área nevrálgica no que concerne à identificação de políticas e práticas no domínio da igualdade de género.

O auto-diagnóstico inclui assim 60 questões relativamente às quais existe a possibilidade de responder de forma positiva (SIM) ou negativa (NÃO), devendo os/as responsáveis pelo seu preenchimento assinalar a resposta que melhor traduz a situação da empresa em cada uma das dimensões referenciadas.

No final do preenchimento, a empresa deve quantificar os resultados obtidos através da utilização da tabela de pontuações que se apresenta. Com este procedimento a

empresa irá no imediato visualizar a sua posição em matéria de igualdade de género, permitindo-lhe assim definir com maior grau de certeza as suas prioridades e respectivas acções correctivas. Ressalva-se ainda que devido ao facto de este instrumento ter uma abordagem generalista e não sectorial poderá levar a que algumas das questões se revelem menos ajustadas a algumas realidades empresariais.



#### 4.4 - AUTO-DIAGNÓSTICO

##### 1 - PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

##### ESTRATÉGIA, MISSÃO E VALORES DA EMPRESA.

	SIM	NÃO
1.No planeamento estratégico e nos relatórios, planos, regulamentos é feita menção expressa à igualdade entre mulheres e homens enquanto valor da empresa?		
2. A empresa aloca verbas e/ou outro tipo de recursos para a implementação de medidas e acções no âmbito da igualdade entre mulheres e homens?		
3 - No planeamento estratégico estão definidos objectivos explícitos que visem a promoção da igualdade entre mulheres e homens?		
4 - No código de ética da empresa (se aplicável) existem referências específicas à igualdade de género e à não discriminação entre mulheres e homens?		
5 - Na relação com as partes interessadas, nomeadamente no que concerne à externalização de serviços existe um código de conduta que mencione claramente as questões da igualdade de género e da não discriminação entre mulheres e homens?		

## 2 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

### RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

	SIM	NÃO
6 - Os critérios e procedimentos de recrutamento e selecção de recursos humanos têm presente o princípio da igualdade e da não discriminação em função do sexo?		
7 - A empresa encoraja a candidatura e selecção de homens ou de mulheres para funções onde estejam sub-representados/ as? 8 -		
Os anúncios de oferta de emprego contêm elementos discriminatórios em função do sexo ou do género (ex.: “robustez física”, “disponibilidade total”, “situação conjugal” e “situação familiar”)?		
9 - A empresa mantém informação, tratada por sexo, relativa aos processos de recrutamento e selecção?		
10 - Quando o recrutamento é feito em regime de outsourcing, a empresa preocupa-se em verificar a aplicabilidade dos princípios da igualdade de género e da não discriminação por parte da entidade que gere o processo, nomeadamente a nível da constituição das equipas de selecção?		

### FORMAÇÃO CONTÍNUA

	SIM	NÃO
11 - A empresa, ao elaborar o plano de formação, tem presente o princípio da igualdade e da não discriminação entre mulheres e homens?		
12 - A empresa integra, na formação certificada, algum módulo relacionado com a temática da igualdade entre mulheres e homens?		
13 - A empresa possibilita a interrupção na carreira, para estudos ou formação aos seus trabalhadores e às suas trabalhadoras? 14 - A		
empresa incentiva a igual participação de mulheres e homens em processos de aprendizagem ao longo da vida? 15 - A empresa dá		
prioridade à participação de homens ou de mulheres em acções de formação dirigidas a profissões/funções		

em que um dos sexos esteja sub-representado?		
16 - A empresa assegura a mulheres e homens igual acesso ao número mínimo de horas de formação certificada estabelecido por lei?		

#### GESTÃO DE CARREIRAS E REMUNERAÇÕES

	SIM	NÃO
17 - A empresa assegura, na sua política salarial, o cumprimento do princípio de “salário igual para trabalho igual ou de valor igual” entre trabalhadores e trabalhadoras?		
18 - A empresa, na atribuição de remunerações complementares (ex. prémios e regalias acessórias), tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo, não penalizando mulheres ou homens pelas suas responsabilidades familiares (ex. ausências ao trabalho por assistência inadiável à família, licenças por maternidade, paternidade e parental)?		
19 - A empresa, quando nomeia um trabalhador ou uma trabalhadora para um cargo de chefia ou órgão de decisão, tem presente o princípio da igualdade e da não discriminação em função do sexo?		
20 - As competências dos trabalhadores e das trabalhadoras (habilitações escolares, formação profissional, competências adquiridas por via não formal e informal) são reconhecidas pela empresa, de modo igual, nos processos de promoção e progressão na carreira?		
21 - Na empresa, a avaliação de desempenho é feita com base em critérios objectivos, comuns a mulheres e a homens, de forma a excluir qualquer discriminação baseada no sexo? 22 - Na empresa são desenvolvidas acções positivas que contribuam para mulheres e homens se poderem candidatar, em condições de igualdade, a funções dirigentes?		
23 - A empresa, quando tem de seleccionar alguém para uma posição internacional, preocupa-se em assegurar um tratamento equitativo das candidaturas no que concerne à aplicação dos princípios da igualdade de género?		

DIÁLOGO SOCIAL E PARTICIPAÇÃO DE TRABALHADORES/AS

	SIM	NÃO
24 - A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras a apresentarem sugestões que contribuam para a igualdade entre mulheres e homens, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e a protecção da maternidade e da paternidade? 25 - A		
empresa realiza reuniões com trabalhadores e trabalhadoras ou com as suas estruturas representativas, onde aborda as questões relacionadas com a igualdade entre homens e mulheres, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e a protecção da maternidade e paternidade? 26 - A empresa,		
quando avalia a satisfação dos trabalhadores e das trabalhadoras, considera os aspectos da igualdade entre mulheres e homens, da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e da protecção da maternidade e paternidade?		

RESPEITO PELA DIGNIDADE DAS MULHERES E DOS HOMENS NO LOCAL DE TRABALHO

	SIM	NÃO
27 - A empresa possui normas escritas que garantam o respeito pela dignidade de mulheres e homens, no local de trabalho? 28 -		
Existem na empresa procedimentos formais para apresentação de queixa em casos de situação de discriminação em função do sexo?		
29 - Existem na empresa procedimentos específicos para reparação de danos decorrentes da violação do respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho?		

CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL

FORMAS INOVADORAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO		
	SIM	NÃO
30 - A empresa possibilita a opção por horários de trabalho flexíveis com vista à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal de trabalhadores e trabalhadoras, nomeadamente no que concerne ao período de amamentação/aleitação		
31 - A empresa fomenta o trabalho a partir de casa e/ou o teletrabalho quando necessário à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal de trabalhadores e trabalhadoras?		
32 - A empresa possibilita a adaptação do tempo semanal de trabalho concentrando ou alargando o horário de trabalho diário com vista à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal de trabalhadores e trabalhadoras?		
33 - Na marcação dos horários por turnos rotativos (se aplicável), a empresa considera as necessidades de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal de trabalhadores e trabalhadoras?		
34 - A empresa possibilita o trabalho a tempo parcial a trabalhadores e trabalhadoras com vista à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal?		
35 - A empresa prevê a partilha do posto do trabalho com vista à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal de trabalhadores e trabalhadoras?		

BENEFÍCIOS DIRECTOS A TRABALHADORES, TRABALHADORAS E SUAS FAMILIAS

	SIM	NÃO
36 - A empresa tem medidas de apoio a trabalhadores e a trabalhadoras com situações familiares especiais (ex.: famílias monoparentais, familiares com deficiência, familiares com doença crónica, trabalhadores/as com netos/as de filhos/as adolescentes)?		
37 - A empresa concede períodos para assistência a ascendentes e a cônjuges de trabalhadores e trabalhadoras, com duração superior aos 15 dias que se encontram previstos na lei ou ao período previsto no contrato colectivo de trabalho ou no acordo		

de empresa?		
38 - A empresa facilita e/ ou estabelece protocolos com serviços de proximidade nas suas instalações (ex.: lavandaria, catering, take-away, lavagem do carro, farmácia)?		
39 - A empresa tem medidas específicas (ex.: informação, formação adequada, reciclagem) com vista à reintegração na vida activa de trabalhadores e de trabalhadoras que tenham interrompido a sua carreira por motivos familiares?		
40 - A empresa tem equipamentos próprios de apoio para filhos e filhas de trabalhadores e trabalhadoras (ex.: creche, jardim de infância, actividades de tempos livres, colónias de férias, ou outros)?		
41 - A empresa tem protocolos com serviços de apoio para filhos e filhas de trabalhadores e trabalhadoras? (ex.: creche, jardim de infância, ludoteca, actividades de bem estar, cultura e lazer, ginásios)?		
42 - A empresa tem protocolos de facilitação de acesso com serviços de apoio a familiares idosos ou com deficiência (ex.: apoio domiciliário, reabilitação, lares e centros de dia)? 43 - A empresa concede apoio financeiro para pagamento de serviços de acolhimento a filhos e filhas de trabalhadores e trabalhadoras (ex.: creche, jardim de infância, amas e babysitters)?		
44 - A empresa concede apoios financeiros ligados à educação de filhos e filhas (ex.: subsídios, bolsas, pagamento de livros, pagamento de colónia de férias)?		
45 - A empresa tem apoios financeiros ligados à saúde extensivos ao agregado familiar (ex.: plano de saúde familiar, seguros, apoio domiciliário)?		
46 - A empresa disponibiliza serviços de saúde nas suas instalações a familiares dos trabalhadores e das trabalhadoras? 47 - A empresa divulga os recursos existentes na área geográfica da empresa e/ou da residência dos trabalhadores e das trabalhadoras que facilitem a conciliação trabalho-família (ex.: creches/serviço de amas, instituições para pessoas idosas)?		

PROTECÇÃO NA MATERNIDADE E PATERNIDADE E ASSISTÊNCIA À FAMÍLIA

	SIM	NÃO
48 - A empresa encara de modo igual o exercício dos direitos da maternidade e da paternidade por parte das trabalhadoras e dos trabalhadores?		
49 - A empresa concede a trabalhadoras licenças com duração superior às que se encontram previstas na lei, para acompanhamento de filhos e filhas menores ou com deficiência?		
50 - A empresa concede a trabalhadores licenças com duração superior às que se encontram previstas na lei, para acompanhamento de filhos e filhas menores ou com deficiência?		
51 - A empresa incentiva os homens a gozar o período de licença parental previsto na lei, que é remunerado pela Segurança Social e de uso exclusivo do pai?		
52 - A empresa incentiva os homens ao uso de parte do tempo de licença por maternidade/paternidade que pode ser partilhada com a mãe?		
53 - A empresa concede a trabalhadoras licença por adopção, com duração superior à que se encontra prevista na lei? 54 - A empresa concede a trabalhadores licença por adopção, com duração superior à que se encontra prevista na lei? 55 -A empresa		
procede a contratações para substituir trabalhadores e trabalhadoras em gozo de licença de maternidade, paternidade e licença parental?		

### 3 - COMUNICAÇÃO

#### COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

	SIM	NÃO
56 - Na comunicação externa nomeadamente na dirigida às partes interessadas, a empresa tem em consideração o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo e emprega formas gramaticais inclusivas e neutras (ex.: os trabalhadores e as trabalhadoras, as pessoas que trabalham)?		
57 - Na comunicação interna, a empresa tem em consideração o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo e emprega formas gramaticais inclusivas e neutras (ex.: os trabalhadores e as trabalhadoras, as pessoas que trabalham)?		
58 - Nos documentos e relatórios internos, a empresa trata e apresenta de forma sistemática os dados desagregados por sexo?		
59 - A empresa utiliza linguagem e imagens não discriminatórias em função do sexo na publicidade e na promoção das suas actividades, produtos e serviços?		
60 - A empresa divulga, em local apropriado, informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores e das trabalhadoras, em matéria de igualdade e não discriminação em função do sexo, maternidade e paternidade?		



## 4.5 Resultados do diagnóstico e respectiva análise

### 4.5.1 Quantificação dos resultados

A pontuação máxima do questionário é de 100 pontos, sendo que na quantificação dos resultados se deve ter em atenção a existência de uma ponderação diferenciada das várias questões. As questões relacionadas com o previsto na legislação valem igualmente um total de 100 pontos, mas neste caso negativos.

3 pontos - para as questões consideradas de extrema importância para a transversalização da Igualdade de Género.

1 a 2 pontos - para as questões consideradas de alguma ou muita importância para a transversalização da Igualdade de Género.

Os pontos atribuídos só deverão ser considerados para as respostas positivas (SIM), sendo que não deverá ser contabilizado qualquer ponto para as respostas negativas (NÃO), excepto nas questões relacionadas com o cumprimento da legislação vigente. Estas questões (ver tabela em baixo) concernem à legislação sobre estas matérias para as quais as respostas devem ser contabilizadas de forma inversa, isto é, por cada resposta negativa (NÃO) deverá contabilizar 10 pontos negativos (-10). Desta forma, poderá avaliar o grau de cumprimento da legislação aplicável às questões da igualdade de género por parte da sua empresa.

#### 4.5.2 Tabela de pontuações

- Questões nas quais devem ser contabilizados 3 pontos por cada resposta positiva (SIM)	3, 4, 7, 40, 43, 48, 51 e 52 (8 questões)
- Questões nas quais devem ser contabilizados 2 pontos por cada resposta positiva (SIM)	1, 2, 5, 10, 12, 15, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 53, 54 e 55 (34 questões)
- Questões nas quais deve ser contabilizado 1 ponto por cada resposta positiva (SIM)	11, 13, 14, 16, 56, 57, 58, 59 (8 questões)
- Questões nas quais devem ser contabilizados -10 pontos por cada resposta negativa (NÃO)	6, 8, 9, 17, 18, 21, 30, 34, 39, 60 (10 questões)

#### 4.5.3 Interpretação dos resultados finais e acções futuras

Na sequência da contabilização dos resultados totais obtidos com as respostas, e de forma a permitir uma análise mais consequente dos resultados obtidos, devem ser enquadrados esses resultados na matriz que se segue:

<p>Excelente (resultados superiores a 80 pontos)</p> <p>Empresa líder nas questões da Igualdade de Género, sendo exemplo na aplicação de uma política pró-activa de gestão igualitária e não discriminatória dos recursos humanos. Configura-se como uma empresa com um elevado sentido de responsabilidade social para com os trabalhadores e trabalhadoras e para com as outras partes interessadas. Constitui-se assim como um excelente caso de estudo e divulgação da aplicação transversalizada dos princípios da Igualdade de Género e de não discriminação. As empresas situadas neste nível já compreenderam as vantagens de ter uma força de trabalho motivada, onde a integração de mulheres e homens representa um valor acrescentado. De futuro, deverá apostar em dar maior visibilidade à acção desenvolvida neste âmbito, tentando promover e assumir um papel de liderança social.</p>
<p>Bom (resultados entre 60 e 80 pontos)</p> <p>Empresa preocupada em tomar iniciativas que vão para além do que está legislado sobre igualdade de género e conciliação entre trabalho e vida familiar, resultado da assunção de um conjunto de políticas e práticas de gestão direccionadas para a promoção da Igualdade de Género. Não sendo ainda uma empresa de excelência neste domínio, criou já as bases para a implementação sustentada da Igualdade de Género como um dos vectores centrais da sua cultura. No futuro, esta empresa deverá, como resultado da identificação dos pontos mais fracos através deste instrumento, encetar um conjunto de medidas que lhe permitam tornar-se uma empresa líder nestas questões.</p>
<p>Mediano (resultados entre 40 e 60 pontos)</p> <p>A empresa situada neste patamar já começou a implementar um conjunto de práticas sobre igualdade de género e conciliação entre vida profissional e familiar, não tendo estas ainda grande expressão nas práticas e políticas de gestão. Futuramente, a empresa deverá preocupar-se em promover uma transversalização progressiva dos princípios da Igualdade de Género, dando prioridade à sua implementação nas áreas onde obteve as pontuações mais baixas.</p>

Insuficiente (resultados entre 20 e 40 pontos)

Esta empresa revela um conjunto amplo de insuficiências no domínio da aplicação de uma estratégia empresarial que encare a Igualdade de Género como uma vantagem competitiva. No imediato, esta empresa deverá redefinir toda a sua estratégia neste domínio, através do compromisso da gestão de topo relativamente a estas matérias.

Muito insuficiente (resultados inferiores a 20 pontos)

Estas empresas revelam um total alheamento relativamente a esta nova realidade. Uma empresa colocada neste patamar tem grandes probabilidades de vir a enfrentar graves problemas reputacionais e de ter uma força de trabalho desmotivada e apática. A empresa deverá, com toda a urgência, rever toda a sua estratégia e iniciar uma reflexão interna que promova a mudança organizacional, pois os riscos que corre nesta altura são elevadíssimos.

Aplicação da legislação

Qualquer ponto negativo que tenha contabilizado no questionário, significa que a sua empresa se encontra em situação de incumprimento no que concerne à legislação vigente. Deverá, nesse sentido, e no imediato verificar em que caso(s) específico(s) isto se verifica, tomando medidas urgentes para a resolução desta situação.

#### 4.6. Os planos para a igualdade nas empresas

A igualdade entre homens e mulheres, enquanto princípio de cidadania está consagrada na Constituição da República Portuguesa, constituindo a sua promoção uma das tarefas fundamentais do Estado português. A penalização por incumprimento da legislação e por discriminação de género pode ser onerosa para as empresas a diversos títulos, representando custos directos, como coimas, mas também custos indirectos a nível da perda de mercado ou de desvalorização da sua reputação e imagem. As empresas devem agir de acordo com a legislação em vigor, a nível nacional e comunitário, a qual condena quaisquer formas de discriminação entre mulheres e homens nos locais de trabalho. A responsabilidade social das empresas prevê, precisamente, o cumprimento da legislação e que, além desse cumprimento, as entidades empregadoras desenvolvam políticas adicionais e acções positivas que contribuam para contrariar a segregação de género que a nível vertical e sectorial continua a prevalecer na generalidade dos locais de trabalho.

#### 4.7. Requisitos para a elaboração de um plano de igualdade

A elaboração de um plano para promoção de uma política de igualdade entre mulheres e homens requer o envolvimento da empresa ao mais alto nível hierárquico, sendo fundamental essa explicitação por parte da presidência executiva do conselho de administração, dela dando conhecimento a todos os departamentos e sectores que, activamente e em rede, deverão participar no processo e por ele ser responsáveis. Por outro lado há que assegurar aos vários níveis dos recursos humanos formação em igualdade de género, de modo a que as competências sobre a matéria se generalizem e contribuam para o sucesso das políticas que a empresa venha a implementar. Documentação clara que define o rumo a tomar pela empresa e o modo como as acções a desenvolver vão ser implementadas, monitorizadas e avaliadas são aspectos importantes a considerar. Importa, além disso, que as orientações estratégicas da empresa consagrem os princípios da igualdade entre mulheres e homens e a eles façam menção expressa nos documentos estratégicos que explicitam a sua missão e os valores por que se rege.

O processo de implementação de políticas de igualdade assenta ainda na designação de uma pessoa responsável (conselheiro/a; gestor/a da igualdade) pela condução dos trabalhos, que seja reconhecida no seio da organização com capacidade para gerir uma equipa técnica promotora das políticas de igualdade, e de articular as actividades dos vários departamentos envolvidos nas actividades a



promover e promover a respectiva monitorização. Deverá garantir que os objectivos são bem compreendidos por quem neles participa e saber actuar face a relutâncias e resistências mais ou menos passivas, que terão de ser debeladas. Por fim, sublinhe-se a necessidade de uma dotação orçamental que assegure os recursos adequados, bem como tempo atribuído para realização dos trabalhos agendados.

#### Procedimentos prévios

Para uma planificação e implementação bem sucedidas há que previamente definir um conjunto de procedimentos que legitimem e suportem as acções a desenvolver aos vários níveis da organização e os agentes por elas responsáveis.

1. Assegurar o apoio e o envolvimento activo do presidente executivo do conselho de administração da empresa (CEO), bem como directrizes da parte deste para que toda a organização participe no processo.
2. Fazer menção expressa aos princípios da igualdade entre mulheres e homens nos documentos estratégicos sobre missão e políticas da empresa.
3. Garantir a existência de orçamento para a implementação e prossecução de uma política de igualdade.
4. Garantir que os dirigentes de cada departamento ou sector tomam a iniciativa e asseguram o desenvolvimento das acções necessárias, designando equipa responsável pela condução do processo que a eles reporta.
5. Garantir que na constituição das equipas, as chefias têm em conta os princípios da igualdade de género.
6. Assegurar a existência de equipas bem preparadas e condições objectivas para o desenvolvimento do trabalho a realizar, bem como o apoio expresso dos responsáveis dos vários departamentos.
7. Importa ter em conta que só se deve dar início ao trabalho quando uma equipa devidamente mandatada ao mais alto nível.

#### Condução do processo

A condução bem sucedida do processo requer que quem nele intervenha tenha a preparação adequada para o seu desempenho. O desenvolvimento de várias modalidades de formação e sensibilização sobre o tema da igualdade de género são fundamentais para garantir que as medidas a integrarem o plano de acção são as que melhor respondem ao problema que visam solucionar.

1. Realizar acções de formação e seminários de discussão para quadros dirigentes de todos os níveis hierárquicos.
2. Assegurar que se desenvolvem acções de sensibilização à igualdade de género a todos os níveis da estrutura da organização.
3. Constituir equipa de trabalho dotada das necessárias competências, com mandato e formas de actuação bem clarificados.
4. Definir um plano de qualidade com objectivos mensuráveis.
5. Prever um orçamento com alocação de recursos financeiros, tempo e pessoas.
6. Desenvolver acções que alterem atitudes de oposição aos princípios da igualdade.
7. Desenvolver o trabalho de forma faseada e sustentada.
8. Garantir que todas as pessoas estão envolvidas no processo.
9. Criar espaços de discussão sobre o tema da igualdade.
10. Documentar convenientemente as acções desenvolvidas.
11. Verificar em cada fase se a equipa está dotada das competências necessárias.
12. Recorrer à ajuda de especialistas em igualdade de género, sempre que necessário.
13. Assegurar que toda a equipa é possuidora das mesmas competências básicas. Definir áreas de actuação que sejam reconhecidas como prioritárias e dar tempo para a mudança poder ocorrer.
14. Realizar fóruns de discussão e formação para dirigentes e quadros das várias áreas funcionais.

O papel do/a conselheiro/a em igualdade

O perfil de consultor/a em igualdade requer grande conhecimento da área mas também todo um conjunto de características pessoais e profissionais que lhe permitam conduzir o processo, gerindo conflitos e superando obstáculos de diversa índole que sempre surgem.

1. Garantir que se têm ideias claras e realistas dos objectivos a atingir.
2. Agir com objectividade e sentido prático. Nem sempre os projectos se concretizam mas na maior parte das vezes é isso que acontece.
3. Não pretender fazer mudanças muito radicais. Executar aquilo para se tem um mandato. Não desistir ao primeiro insucesso.
4. Começar a mudança por si, questionando as suas próprias atitudes e estereótipos.



5. Ter abertura a soluções várias. Um problema pode ter mais do que uma só solução.
6. Não perder demasiado tempo com quem não quer participar. Focar antes a atenção em quem é mobilizável ou já aderiu ao processo.
7. Reconhecer que o trabalho não termina e que deve estar sempre na agenda das actividades quotidianas.
8. Garantir que o trabalho é divertido e que as políticas de igualdade não são maçadoras. Uma sessão inicial com alguém que possua boas competências comunicacionais pode ser fundamental para mobilizar as pessoas.
9. Não se sentir directamente atingido/a pelas atitudes de antagonismo ao processo.

#### Monitorização e avaliação

A montagem de um dispositivo de monitorização e de avaliação periódica é de grande importância para permitir fazer as inflexões necessárias ou reforçar medidas que o exijam.

1. Ter em atenção que as auditorias são aspectos-chave no processo. Quem por elas é responsável poderá definir etapas de verificação do processo e do sucesso do mesmo.
2. Garantir que os dirigentes de topo requerem resultados e fazem uso deles nas suas decisões.

#### Perspectivas estratégicas

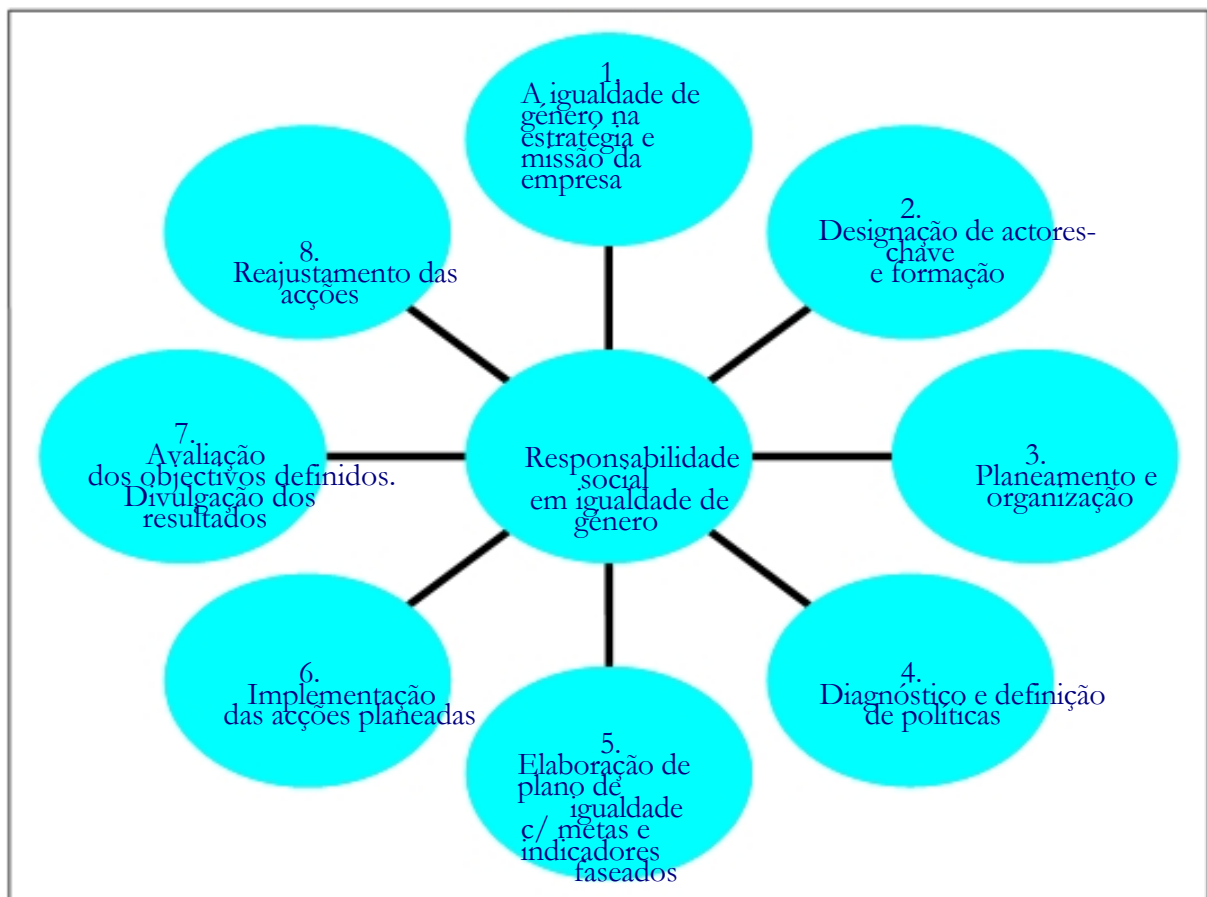
A introdução de um processo de mudança que assegure a igualdade de género implica que em novos recrutamentos se tenha em atenção as competências neste domínio e que se crie na cultura da empresa um sistema de informação e partilha que dê sustentabilidade a este tipo de conhecimento e de qualificações.

1. Reconhecer as competências em igualdade de género como qualificações quando novo/a dirigente é recrutado/a.
2. Partilhar projectos e lições aprendidas.
3. Desenvolver critérios e instrumentos e fazer uso das análises estatísticas.
4. Documentar convenientemente a situação actual de modo a poder dar conta de alterações ocorridas, ainda que em pequena escala.

#### 4.8. Implementação e monitorização do plano de igualdade. Procedimentos, metas e indicadores

A implementação de políticas de igualdade representa um processo moroso que só surte efeito quando inteiramente rotinizado. O desafio de mudança das actividades centrais numa organização exige modelos e métodos de trabalho eficientes para ser bem sucedida. Avança-se de seguida com uma metodologia composta por 8 passos, através dos quais pode ser efectivada a mudança organizacional com vista à integração da igualdade de género nas políticas de responsabilidade social das empresas.

Planos de igualdade de género: 8 passos para a mudança organizacional



### 1. Incorporação dos princípios da igualdade de género a nível da estratégia e da missão da empresa

O sucesso da implementação de uma política de igualdade de género na responsabilidade social das empresas implica que esta seja plenamente incorporada e explicitamente consagrada na missão e na estratégia de cada empresa, devendo ser assumida ao mais alto nível da estrutura hierárquica pelo presidente executivo do conselho de administração. As várias linhas de enquadramento deverão igualmente assumir tais princípios relativamente às áreas funcionais sob sua responsabilidade hierárquica.

### 2. Identificação e mobilização de agentes-chave e formação

Num segundo momento deverá ser feita a identificação de agentes-chave na promoção da política de igualdade e designada a pessoa responsável (conselheira/o; gestor/a) pela coordenação da equipa que irá conduzir o processo, com vista à implementação, monitorização e avaliação do plano de igualdade. Nesta fase deverá também ser dada formação em igualdade de género não só à equipa responsável como a quem na organização esteja em posição decisiva de contribuir para o sucesso da política em causa. Designadamente devem ser desenvolvidas acções de formação e sensibilização a nível do órgão máximo de governo da empresa. A formação deve assentar na explicitação dos sistemas de género, dos mecanismos de segregação do mercado de trabalho e da esfera privada, e dar a conhecer as políticas de igualdade de género de âmbito nacional e comunitário, bem como os vários instrumentos nos quais estas se consubstanciam.

### 3. Planeamento e organização

A este passo corresponde o planeamento e a organização das actividades que conduzirão à implementação de uma política de igualdade na empresa. A direcção define os moldes como o trabalho deve ser organizado e assegura um orçamento e os recursos necessários.

Há que garantir:

- a) a existência de directivas oficiais ao mais alto nível para o desenvolvimento do trabalho;
- b) definição de domínios de intervenção;
- c) formas de avaliação
- d) orçamento e outros recursos necessários;

- e) processo de monitorização integrado no sistema de produção de dados da empresa;
- f) formação;
- g) apoio e coordenação.

#### 4. Aplicação de instrumento de diagnóstico, análise de resultados, definição de políticas

Procede-se aqui à aplicação de um instrumento de auto-diagnóstico sobre a situação da empresa em matéria de políticas e práticas de igualdade de género, com base nos indicadores reconhecidos para o efeito. Com a aplicação deste instrumento a empresa consegue visualizar os principais aspectos na organização que, positiva ou negativamente, interferem na promoção da igualdade e da conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal.

A partir da análise dos resultados do diagnóstico a empresa pode identificar pontos fortes e pontos fracos nas suas políticas de igualdade de género e de conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal, ficando em condições de definir novas políticas e de elaborar planos para a sua concretização.

#### 5. Elaboração de um plano de igualdade de género: domínios de intervenção, metas, indicadores e faseamento das acções

Com base no diagnóstico realizado e na política de igualdade de género definida, será possível proceder à elaboração de um plano de igualdade que contemple os grupos alvo aos quais as acções devem ser dirigidas, e que tenha em atenção contrariar padrões de género discriminadores de um dos sexos, existentes em qualquer área funcional da organização. A implementação de um plano de igualdade de género deve, assim, desenvolver medidas relacionadas com os seguintes domínios:

- a) missão, valores e estratégia da empresa;
- b) recrutamento e selecção;
- c) formação e aprendizagem ao longo da vida;
- d) remuneração e gestão das carreiras;
- e) participação dos trabalhadores e das suas estruturas representativas;
- f) respeito pela dignidade de mulheres e homens;
- g) conciliação entre trabalho, família e vida pessoal;
- h) protecção da maternidade e da paternidade
- i) comunicação e imagem.

Para cada acção contemplada no plano de promoção de uma política de igualdade de género devem ser definidos:

- a) procedimentos de actuação e identificação de riscos inerentes;
- b) metas a atingir de forma faseada (a curto e médio prazo);
- c) orçamento para cada acção a desenvolver;
- d) indicadores de medida das diversas acções e nas diversas etapas que vierem a ser definidas.

Deste modo, poderá ser avaliado periodicamente o impacto da mudança conseguida pela política implementada.

#### 6. Implementação das acções planeadas

Definido o plano, os procedimentos de actuação e os objectivos (mensuráveis) a atingir, a empresa está em condições de proceder à implementação da sua política de igualdade de género. Convém aqui recordar o que é dito no ponto 2, sobre a definição clara de quem deve intervir no processo, a mobilização de agentes em posições-chave para se garantir o sucesso da política, e a organização do trabalho a desenvolver pela equipa responsável pela igualdade de género.

#### 7. Acompanhamento e avaliação dos resultados

Este passo assegura o acompanhamento das acções desenvolvidas e a avaliação dos resultados do processo no final das etapas estipuladas, para se aferir dos progressos realizados quanto à política de responsabilidade social em igualdade de género. A partir do acompanhamento das acções e dos seus resultados, deverá ser possível responder às seguintes questões relativamente a cada domínio específico de intervenção e ao plano de igualdade de género, na sua globalidade:

- a) os objectivos foram alcançados?
- b) quais os resultados do trabalho realizado?
- c) em que medida corresponde ao esperado?
- d) que conclusões podem ser extraídas dos resultados positivos e dos negativos?
- e) como se reflectem nos custos/ganhos operacionais?
- f) como assegurar a sustentabilidade dos resultados positivos alcançados?
- g) o que é possível aprender com o que mudou para pior?

h) quais os passos seguintes?

A divulgação dos resultados deve ser feita ao nível de toda a estrutura organizativa da empresa mas também externamente, sendo vantajoso encontrar formas de celebração dos sucessos alcançados pelas políticas desenvolvidas e também mecanismos que garantam a consolidação das mesmas.

#### 8. Reajustamento das acções

O passo 8 corresponde ao momento em que a partir dos resultados da avaliação, se ponderam as correcções a introduzir no processo e se redefine o plano de acções para um novo ciclo.

## 5 - REFERENCIAL DE FORMAÇÃO

(CONSELHEIRO/A EM IGUALDADE DE GÉNERO)

### 1 - INTRODUÇÃO

“O investimento na educação e na formação, tanto formal como informal, de raparigas e mulheres tem-se revelado um dos melhores meios para atingir um desenvolvimento sustentável e um crescimento económico simultaneamente sustentado e sustentável”<sup>3</sup>.

Concomitantemente, “verifica-se que há uma consciência crescente de que a educação é um dos meios mais valiosos para se conseguir a igualdade de género e o empoderamento das mulheres”<sup>4</sup>.

Nas últimas décadas assistimos a significativas mudanças, no que se refere à igualdade de género, porém, muito há para mudar ainda, para que mulheres e homens gozem de iguais direitos e deveres.

Formar é mudar, mudar atitudes e conseqüentemente comportamentos, na medida em que aquelas informam e determinam significativamente estes - ”formar é dar forma à mudança”.

O referencial de formação<sup>5</sup> tal como o próprio nome indica, é apenas uma referência para a organização e desenvolvimento da formação para conselheiro/a em Igualdade de género nas empresas. Inclui, principalmente, conteúdos, deixando a definição de competências para o perfil de formação.<sup>6</sup>

Este referencial foi construído seguindo, no essencial, o modelo do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), por parecer o mais adequado, para um documento que dimana de um organismo público e ainda porque tem a vantagem de poder servir, mais facilmente, a uma possível futura definição da profissão de conselheira/o em igualdade de género.

---

<sup>3</sup> “Estratégias Internacionais para a Igualdade de Género”, A Plataforma de Acção de Pequim (1995 - 2005) pag.50,CIDM, 2005,Lisboa.

<sup>4</sup> Idem, pag.236.

<sup>5</sup> Conjunto de informação que orienta a organização e desenvolvimento da formação, referenciado ao

Catálogo Nacional de Qualificações

<sup>6</sup> Integra um conjunto de actividades que caracterizam uma determinada profissão, bem como as competências descritas, em termos de saberes (saber, saber fazer, saber-ser) necessários para o exercício daquelas actividades - Catálogo Nacional das Qualificações

Identifica os principais temas da formação e corresponde a um conjunto de aprendizagens necessárias ao desempenho das tarefas cometidas à pessoa responsável pela política da igualdade de género nas empresas. Beneficiou de experiências anteriores e do saber acumulado por outros estudos realizados nesta área e não pode ser dissociado do presente Guião, razão pela qual se limita a enfatizar os conteúdos essenciais da formação, cujo desenvolvimento está, fundamentadamente, apresentado ao longo das páginas anteriores.

A estrutura do referencial comporta um perfil de saída que define, genericamente a “profissão” e as suas principais actividades, duas componentes de formação - formação de base e formação específica - para além do desenvolvimento das unidades de formação, da organização da formação, da metodologia e da sugestão de recursos didácticos.

Dado que as tarefas a desenvolver pela conselheira/o em igualdade do género implicam um conhecimento de nível elevado e uma particular sensibilidade para estas matérias, as pessoas candidatas à frequência destas acções, deverão possuir formação superior, de preferência na área das Ciências Sociais e experiência de trabalho em igualdade de género ou vivência desta problemática e, ainda, formação inicial neste domínio.

## 2 - PERFIL DE SAÍDA

Conselheiro/a em Igualdade de género na empresa é a pessoa que, ao nível das empresas, garante o respeito pelos princípios da não discriminação e da promoção da igualdade entre mulheres e homens e coordena a elaboração e dinamização dos planos para a promoção da igualdade de género.

### Principais actividades

- Reportar aos órgão de gestão das empresas todas as questões relativas à não discriminação e igualdade de género
  
- Analisar a situação da empresa no que se refere à igualdade de género
  
- Promover o cumprimento da legislação em vigor, neste domínio



- Promover o desenvolvimento de medidas aos diversos níveis da empresa que contribuam para a igualdade de género

- Coordenar o desenvolvimento de planos para a igualdade de género

### 3 - REFERENCIAL DE FORMAÇÃO GLOBAL

#### 3.1 - FORMAÇÃO DE BASE

3.1.1 - Responsabilidade social da empresa e igualdade de género.....1h

3.1.2 - Gestão da diversidade e igualdade de género.....1h

3.1.3 - Políticas e práticas sobre igualdade de género..... 2h

#### 3.2 - FORMAÇÃO ESPECÍFICA

3.2.1 - Formação para o Plano de Igualdade de Género nas Empresas

3.2.1.1 - Diagnóstico da situação da igualdade de género na empresa..... 4h

3.2.1.2 - Elaboração do plano para a igualdade de género na empresa.... 4h

3.2.1.3 - Implementação do plano..... 3h

3.2.1.4 - Avaliação do plano..... 1h

### 4 - DESENVOLVIMENTO DAS UNIDADES DE FORMAÇÃO

#### 4.1 - FORMAÇÃO DE BASE

4.1.1 - Responsabilidade social da empresa e igualdade de género

#### Resultados da Aprendizagem

-Analisa as políticas e práticas de responsabilidade social da empresa

- Identifica as boas práticas neste domínio
- Estabelece a relação entre responsabilidade social e igualdade de género

### Conteúdos

- Enquadramento e conceitos de responsabilidade social da empresa
- Importância da responsabilidade social da empresa enquanto dimensão da gestão empresarial
- Dimensão interna e externa da responsabilidade social das empresas - Boas práticas de responsabilidade social das empresas
- A igualdade de género enquanto dimensão da responsabilidade social da empresa

#### 4.1.2 - Gestão da diversidade e igualdade de género

### Resultados da Aprendizagem

- Reconhece os tipos mais importantes de diversidade
- Identifica as vantagens da gestão da diversidade

### Conteúdos

- Conceito de gestão da diversidade - Tipos de diversidade de relevo
- Vantagens de gerir eficazmente a diversidade - Como gerir eficazmente a diversidade
  - . Criação de oportunidades para grupos em desvantagem e promoção de coesão social
  - . Equilíbrio de responsabilidades entre homens e mulheres

#### 4.1.3 - Políticas e práticas sobre igualdade de género

### Resultados da Aprendizagem

- Utiliza a legislação relativa à igualdade de género
- Reconhece os papéis sociais em função do sexo e identifica estereótipos
- Analisa a situação social das mulheres e dos homens, em particular no mercado de trabalho

-Utiliza os instrumentos e as melhores estratégias para promover a igualdade de género

### Conteúdos

4.1.3.1 - Cidadania e igualdade de género

4.1.3.2 - O direito para a igualdade

. Legislação internacional, comunitária e nacional

4.1.3.3 - Reflectir sobre a realidade

. O biológico e o cultural (conceitos de sexo e de género)

. Os papéis sociais em função do sexo (conceitos de igualdade, desigualdade e diferença de papéis sociais)

. A normatividade social dos géneros

4.1.3.4 - A realidade da situação social dos homens e das mulheres

. A situação dos homens e das mulheres no mercado de trabalho

. A actividade laboral e familiar dos homens e das mulheres . A segregação de género no mercado de trabalho . O trabalho pago e o trabalho não pago

4.1.3.5 - Instrumentos e políticas europeias e nacionais de referência

. Instrumentos de política europeia

. III Plano Nacional para a Igualdade e a Cidadania de Género (PNI) . Plano Nacional de Emprego (PNE)

. Quadro de Referência Estratégica Nacional e o Programa Operacional do Potencial Humano (POPH)

4.1.3.6 - A igualdade de género no planeamento estratégico da empresa

-Os planos para a igualdade nas organizações

-Transversalização das políticas de igualdade de género<sup>7</sup> e acções positivas

---

<sup>7</sup> Gender mainstreaming Agenda Global, Abordagem Integrada da igualdade de género - Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres-Presidência do Conselho de Ministros 1999, Lisboa

-Orçamento para a implementação de uma política de igualdade de género<sup>8</sup>

#### 4.1.3.7 - Instituições públicas responsáveis pela promoção da igualdade de género

- Comissão para Cidadania e a Igualdade de Género (CIG)
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e Emprego (CITE)

## 4.2 - FORMAÇÃO ESPECÍFICA

### 4.2.1. Formação para o plano de igualdade de género nas empresas

O plano para a igualdade deve estabelecer os instrumentos e as estratégias que sirvam a transformação da situação de homens e mulheres, no que respeita à igualdade de direitos, de deveres e oportunidades e à sua participação em todos os domínios da vida em sociedade e fixar objectivos e metas quantificáveis a atingir. Nesse sentido devem, antecipadamente, ser definidos indicadores de género que permitam, na fase de diagnóstico, identificar as desigualdades existentes; posteriormente devem ser definidas e implementadas medidas que colmatem essas desigualdades; fazer o seu acompanhamento, desde a fase de implementação; e avaliar os ganhos obtidos com o desenvolvimento do plano, no final de cada ciclo.

#### 4.2.1.1 - Diagnóstico da situação de igualdade do género na empresa

##### Resultados da Aprendizagem

- Analisa as políticas e práticas da empresa, no que se refere à igualdade de género, e a sua conformidade com a legislação vigente
- Sinaliza as boas práticas e os aspectos a melhorar -
- Interpreta os resultados do diagnóstico

##### Conteúdos:

##### -Planeamento estratégico

- . Estratégia, missão e valores da empresa -

##### Gestão de recursos humanos

---

<sup>8</sup> Gender Budgeting - Resolução do Parlamento Europeu sobre “gender budgeting”- a elaboração de orçamentos com base na perspectiva do género(2002/2198(INI), 2003, Estrasburgo

. Recrutamento e selecção . Formação profissional

. Remunerações e gestão de carreiras

Díálogo social e participação de trabalhadores/as e suas estruturas representativas

. Respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho

-Conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar . Formas

inovadoras de organização do trabalho . Benefícios directos a

trabalhadores/as e suas famílias . Protecção na maternidade e

paternidade e assistência à família

#### 4.2.1.2 - Elaboração do plano para a igualdade de género nas empresas

Resultados da Aprendizagem

---

- Negocia as condições concretas de realização do plano -

Coordena a elaboração do plano

Conteúdos

---

- Responsabilidades e compromissos ao nível dos órgãos de poder da empresa -

Constituição da equipa e mobilização de agentes para o desenvolvimento do trabalho

- Objectivos e metas quantificáveis para combate à desigualdade entre mulheres e homens

- Actividades a desenvolver, nomeadamente acções de sensibilização para todos os níveis da empresa

- Prioridades e calendarização das diversas fases do plano

- Estratégias e instrumentos de acompanhamento e avaliação do plano

- Afectação de meios humanos e materiais, de forma a responder às necessidades identificadas.

#### 4.2.1.3-Implementação do plano

Resultados da Aprendizagem

---

-Promove a execução das medidas previstas no plano

### Conteúdos

- Designação de um responsável pela implementação e acompanhamento do plano
- Divulgação do plano, através da realização de acções de sensibilização, envolvendo todas esferas da empresa, desde a gestão de topo à base da estrutura organizacional, incluindo as estruturas representativas de trabalhadores/as, se os houver
- Execução das medidas previstas no plano
- Implementação do sistema de avaliação contínua de desenvolvimento do plano, de forma a corrigir eventuais desvios do plano em relação aos objectivos previamente fixados

#### 4.2.1.4. - Avaliação do Plano

### Resultados da Aprendizagem

- Recolhe e trata os dados - Elabora o relatório final

### Conteúdos

- 
- Recolha e tratamento de dados, utilizando os instrumentos previamente definidos
  - Avaliação do grau de cumprimento do plano, com propostas de correcção e melhoria de eventuais lacunas e dificuldades
  - Elaboração do relatório final, com recomendações para a melhoria ou correcção das eventuais lacunas do plano ou das políticas existentes com vista à igualdade e não discriminação entre mulheres e homens

## 5 - ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

A formação deverá ter uma duração de 24h e será desenvolvida da seguinte forma:

- Decorrerá durante 4 horas em cada dia, para que os/as formandos/as estejam afastados/as das suas tarefas habituais num período de tempo relativamente curto, evitando assim a perturbação do funcionamento da empresa.
- Após a conclusão da 1ª parte da formação (16h), os/as participantes realizarão um exercício prático nas empresas, que posteriormente apresentarão em sala.
- No espaço de 1 mês os/as formandas/os elaboram um plano para a igualdade de género, numa empresa, utilizando as competências adquiridas durante a formação.
- O último dia de formação ocorrerá um mês após a conclusão da 1ª parte, num período de 8 horas, a fim de permitir a discussão e avaliação dos trabalhos práticos (planos elaborados nas empresas).

## 6 - METODOLOGIA

Tratando-se de uma formação, essencialmente, dirigida à mudança de atitudes e comportamentos, será muito útil promover uma forte participação de quem a frequentar, privilegiando as metodologias activas, em detrimento da utilização do método expositivo.

Será fundamental a discussão de casos e a realização de trabalhos de grupo, de modo a promover a partilha de experiências; a utilização de meios audiovisuais que permitam ilustrar, adequadamente, as situações de desigualdade entre homens e mulheres, tal como a realização de visitas a organizações que permitam a observação de boas práticas.

## 6 - BIBLIOGRAFIA

ANZIEU, D, e Martin, J.-Y. (1993), *La dynamique des groupes restreints*, Le Psychologue, Paris, PUF.

BARBAUM, Jean (1993), *Aprendizagem e formação*, Porto, Porto Editora.

BAZIN, Roger (1976), *Organiser les sessions par les méthodes*, Paris, Les Editions ESF.

BOTERF, Guy le, Barzucchetti, S. e Vincent, F. (1992), *Comment manager la qualité de la formation*, 2ª edição, Les Editions d'Organisation, Paris.

CANÇO, Dina (coord.) (2007), *A Igualdade de Género em Portugal*, Lisboa, CIG.

Comissão das Comunidades Europeias (2006), *Roteiro para a igualdade entre homens e mulheres 2006-2010*, Bruxelas, COM(2006) 92.

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

Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres (1999), *Gender Mainstreaming: Agenda Global, Abordagem Integrada da Igualdade de Género*, Lisboa, Presidência do Conselho de Ministros.

Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres (2001), *Plataforma de Acção de Pequim, 1995*, Lisboa.

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2003), *Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens*, Lisboa, Presidência do Conselho de Ministros e Ministério do Trabalho.

Conseil Européen de Bruxelles (2006), *“Pacte Européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes”*, Conclusions de la Présidence 23 et 24 Mars, Annexe II.

EQUAL-Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2008), *Projecto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas*.



European Commission (2008), Report on Equality Between Women and Men.

European Commission (2008), Women and Men in Decision-Making-2007.

FERREIRA, Virgínia (2003), Relações Sociais de Sexo e Segregação do Emprego: Uma Análise da Feminização dos Escritórios em Portugal, Coimbra, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

FOURCADE, R. (1972), Pour une pédagogie dynamique, Paris, Les Editions ESF,

GUERREIRO, Maria das Dores e Eduardo Rodrigues (2008), “Quality of Work and Quality of Life”, comunicação apresentado à conferência Gender, Class, Employment And Family, City University, City University, London, Março 27-28.

GUERREIRO, Maria das Dores e Helena Carvalho (2007), “O stress na relação trabalhofamília. Uma análise comparativa”, em Karin Wall e Lígia Amâncio (org.), Família e Género na Europa, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.

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.

INE (1960), Recenseamentos da População.

INE (1999), Inquérito à Ocupação do Tempo.

INE (2007), Inquérito ao Emprego.

JESUINO, Jorge Correia (1987), Processos de Liderança, Lisboa, Livros Horizonte.

KETELE, J.-M., Chastrette, M., Cros, D., Mettelin, P. Thomas, J., (1988), Guide du formateur, Editions Universitaire, De Boeck-Wesmael s.a., Bruxelles.

MAISONNEUVE, Jean (1987), A Dinâmica dos Grupos, Lisboa Edição livros do Brasil.

MILES, Mattew B. (1959), Aprendizagem do Trabalho em Grupos, São Paulo, Editora Cultrix.

OECD (2007), Employment Outlook.

PALMADE, Guy (1994), Les méthodes pédagogiques, Paris, PUF, 6ª Ed.

Parlamento Europeu (2003), Gender Budgeting a elaboração de orçamentos com base na perspectiva do género, Resolução do Parlamento Europeu (2002/2198(INI), Estrasburgo.

REGO, Maria do Céu da Cunha (2006), “Família e Igualdade de Género”, conferência proferida no mestrado em Família e Sociedade do Departamento de Sociologia do ISCTE, 15 de Novembro.

Resolução do Conselho de Ministros nº. 49/2007, de 28 de Março.

Resolução do Conselho de Ministros nº. 70/2008, de 22 de Abril.

RSE Portugal (2005), Roteiro Europeu Rumo a uma Empresa Sustentável e Competitiva, Lisboa, 2005.

THÈVENET, Maurice, (1990), Cultura de Empresa, Auditoria e Mudança, Edição MonitorProjectos de edições.

TORRES, Anália (coord.) (2004), Homens e Mulheres entre Família e Trabalho, Lisboa, CITE.

WALL, Karin e Maria das Dores Guerreiro (2005), “A divisão familiar do trabalho”, em Karin Wall (coord.), Famílias em Portugal, Lisboa, ICS.

Videografia

Vídeos produzidos no Sub-projecto “Igualdade de Oportunidades”, do Projecto DELFIM e co-financiados pela iniciativa Comunitária ADAPT:

- “Uma viagem de trabalho ao estrangeiro” - “Uma ida ao pediatra”
- “Chegar tarde para jantar por razões profissionais”
- “Uma despedida de solteira/o”
- “Um casal vai ter uma criança”
- “Formação interna numa empresa”

- “Uma ida ao médico com a sogra” - “Os regimes de trabalho”
- “Acesso ao mercado de trabalho” - “Assédio sexual no trabalho”
- “Segregação vertical no trabalho”