

**PLANOS PARA A IGUALDADE DE GÉNERO  
NAS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUTOS  
PARA O DESENHO E REALIZAÇÃO  
DOS DIAGNÓSTICOS ORGANIZACIONAIS**

**PLANS FOR GENDER EQUALITY IN ORGANISATIONS:  
CONTRIBUTIONS TO THE DESIGN AND  
IMPLEMENTATION OF ORGANISATIONAL DIAGNOSTICS**

**ROSA MONTEIRO**

Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra  
Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra

**VIRGÍNIA FERREIRA**

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra

## RESUMO

O presente artigo constitui-se como um contributo para a compreensão e operacionalização dos planos para a igualdade nas organizações. Partindo da explicitação do enquadramento político deste novo desafio, colocado pelos últimos governos às organizações, ele fornece um modelo de diagnóstico, indicando algumas estratégias metodológicas a prosseguir e o tipo de indicadores fundamentais numa análise de género.

## ABSTRACT

*This article presents itself as a contribution to the implementation of the equality plans in organizations. Based on the explanation of the policy framework of this new challenge posed, by recent governments, to organizations, it provides a diagnostic model. It indicates some methodological strategies to be pursued and the key indicators for a gender analysis.*

## Introdução

**C**erca de duzentas organizações estão atualmente a criar e implementar Planos para a igualdade de homens e mulheres, em Portugal. Entre elas contam-se empresas públicas e privadas, autarquias, associações empresariais, e outras organizações como IPSS, associações de desenvolvimento, universidades, ministérios e outros departamentos governativos. Estes Planos para a Igualdade surgem, em grande medida, na sequência do estímulo induzido pela abertura de uma linha de financiamento do Eixo 7 (Igualdade de Género) do QREN-POPH, que apoia e enquadra especificamente projetos com este objetivo<sup>1</sup>. Esta linha de financiamento foi criada como uma forma de “mobilizar instituições públicas e privadas para a implementação de Planos (...) para o reforço da integração da perspetiva de género nas políticas” e práticas das instituições (Regulamento da Tipologia de Intervenção).

A elaboração e desenvolvimento de planos para a igualdade nas organizações tem sido uma das mais recentes apostas das políticas públicas de igualdade em Portugal (II, III e IV Planos Nacionais para a Igualdade; Resolução do Conselho de Ministros 49/2007), de que a Resolução do Conselho de Ministros 19/2012 é o mais recente e mediático exemplo. Nesta Resolução, o Conselho de Ministros obriga as empresas do setor empresarial do Estado a adotarem planos para a igualdade (Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2008, de 22 de abril), “tendentes a alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, a eliminar as discriminações e a facilitar a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional”. Para o efeito, recomenda-se a elaboração de um diagnóstico prévio, a conceção de um plano que deverá ser implementado e acompanhado, bem como avaliado nos seus impactos. Devem ainda aquelas entidades reportar ao Governo os resultados da avaliação efetuada. A Resolução indica também que as entidades do setor empresarial do Estado devem “determinar, como objetivo, a presença plural de mulheres e de homens nas nomeações ou designações

**Com os planos para a igualdade pretende-se fazer o *mainstreaming* de género, definido pelo Conselho da Europa como a “(re)organização, melhoria, desenvolvimento e avaliação dos processos de tomada de decisão, por forma a que a perspetiva da igualdade de género seja incorporada em todas as políticas, a todos os níveis e em todas as fases, pelos atores geralmente implicados na decisão política”**

<sup>1</sup> Tipologia de intervenção 7.2 - Planos para a Igualdade. [http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/D\\_15609\\_09\\_TI\\_7\\_2.pdf](http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/D_15609_09_TI_7_2.pdf).

para cargos de administração e de fiscalização no setor empresarial do Estado”. Estende-se também estas recomendações às empresas de que o Estado é acionista e fazem-se ainda recomendações às empresas privadas cotadas em bolsa no sentido de que estas adotem também planos para a igualdade.

Com os planos para a igualdade pretende-se fazer o *mainstreaming* de género, definido pelo Conselho da Europa como a “(re)organização, melhoria, desenvolvimento e avaliação dos processos de tomada de decisão, por forma a que a perspectiva da igualdade de género seja incorporada em todas as políticas, a todos os níveis e em todas as fases, pelos atores geralmente implicados na decisão política” (CIDM, 1999: 30). O *mainstreaming* de género (doravante MG) implica uma transformação efetiva das organizações tanto ao nível das políticas e ações para o exterior, como ao nível da sua gestão interna. Nessa medida, transversalizar a igualdade de mulheres e homens visa uma intervenção não meramente retórica nem formal, mas verdadeiramente transformadora e reformadora das organizações de trabalho, uma “revolução” que congrega uma dimensão técnica e política<sup>2</sup> (Ferreira, 2000; Grosser e Moon, 2005). O MG que se tenham em conta as necessidades e experiências das mulheres e também dos homens como parte integrante do desenho, implementação, monitorização e avaliação de todas as políticas e programas, em todas as esferas políticas, económicas, sociais, para que ambos os sexos beneficiem de igualdade. Ao nível das organizações de trabalho, o MG pretende a promoção de uma cultura organizacional igualitária. Esta deverá garantir a igualdade de oportunidades no acesso e na participação no mercado de trabalho, combatendo a segregação horizontal e vertical<sup>3</sup> do mercado de trabalho e a desigualdade salarial, bem como assim promovendo a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, e criando condições de paridade na harmonização das responsabilidades profissionais e familiares. O objetivo é transformar as normas e proce-

**A necessidade de transversalizar a igualdade de mulheres e homens na gestão das organizações parte de alguns pressupostos que convém destacar: 1) As organizações são constituídas por homens e mulheres, e não por sujeitos neutros. 2) As organizações produzem e reproduzem desigualdades e discriminações sexuais, através da sua cultura e práticas. 3) As organizações são locais de aprendizagem social, pelo que qualquer intervenção organizacional terá efeitos multiplicadores na sociedade.**

<sup>2</sup> A componente técnica inclui estatísticas desagregadas por sexo, avaliação de género, formação para a igualdade de género, *gender budgeting*, desenvolvimento de indicadores de género, entre outras ferramentas. A dimensão política implica incluir na decisão e no agendamento de ações a participação das mulheres e dos seus interesses, eliminando as barreiras à sua participação na decisão (Grosser & Moon, 2005).

<sup>3</sup> Segregação horizontal ou ocupacional traduz a concentração de mulheres e homens em diferentes tipos de trabalho e a representação de que existem “trabalhos de mulheres” e “trabalhos de homens”; a segregação vertical traduz a inserção de homens e mulheres em diferentes níveis de hierarquia, qualificação e remuneração, encontra-se por vezes traduzida na expressão “tetos de vidro”.

dimentos organizacionais em vez de ajudar as mulheres a “ajustarem-se” (Grosser e Moon, 2005).

A transversalização da igualdade na gestão das organizações é um desígnio também prosseguido em outros países. Na vizinha Espanha, por exemplo, a Lei Orgânica 3/2007 prevê a implementação de Planos de Igualdade nas empresas e organismos públicos, sendo estes obrigatórios para as empresas com mais de 250 trabalhadores/as. Em países como a Bélgica, França ou Noruega existe legislação que obriga ao estabelecimento de quotas para a integração de mulheres nos cargos de decisão das empresas de forma a combater o fenómeno dos “tetos de vidro”.

A necessidade de transversalizar a igualdade de mulheres e homens na gestão das organizações parte de alguns pressupostos que convém destacar: 1) As organizações são constituídas por homens e mulheres, e não por sujeitos neutros (Acker, 1992). Nessa medida, elementos como os papéis sexuais e os estereótipos determinam de forma significativa as experiências de mulheres e homens, constringendo as suas cognições, opções e atividades. 2) As organizações produzem e reproduzem desigualdades e discriminações sexuais, através da sua cultura e práticas (Benschop, 2006; Broadbridge e Hearn, 2008; Ferreira, 2010; Kanter, 1977; Santos, 2010). Elas são ambientes *genderizados* que é necessário analisar e transformar (Broadbridge e Hearn, 2008). 3) As organizações são locais de aprendizagem social, pelo que qualquer intervenção organizacional terá efeitos multiplicadores na sociedade.

O diagnóstico da situação organizacional em matéria de igualdade de mulheres e homens é uma peça fundamental do planeamento, radiografando a realidade nos seus aspetos mais positivos e negativos e fundamentando, dessa forma, o desenho de medidas necessárias e ajustadas a cada contexto. Globalmente, sabemos que apesar dos progressos ao nível da igualdade *de jure* subsistem as desigualdades *de facto* e até várias formas de discriminação. Mas este paradoxo é frequentemente *toldado e invisibilizado por uma espécie de retórica baseada no formalismo jurídico, tantas vezes transmitida em expressões como “a igualdade já está na lei”, “já existe igualdade, é só uma questão de mentalidades”*. Diversos estudos e indicadores estatísticos, que não citamos aqui por economia de espaço, têm demonstrado esta disjunção entre a lei e a vida. Basta atendermos à mais

**Na realidade, as organizações portuguesas têm tido práticas de promoção de igualdade de oportunidades e de gestão da diversidade consideradas ainda incipientes.**

recente publicação da CIG “Igualdade de Género em Portugal 2010” (CIG, 2010), para percebermos que inúmeros obstáculos condicionam a igualdade de oportunidades e de resultados das mulheres na vida pública (p. ex. a discriminação salarial, a reduzida presença em lugares de decisão, a sobrecarga de tarefas, ...) (Ferreira, 2010, 2004 e 1997), e o usufruto de direitos pelos homens na vida privada (por exemplo, a fraca utilização dos direitos de parentalidade). Também ao nível micro é muitas vezes difícil reconhecer a desigualdade, face à força de argumentos naturalizadores e justificativos, e porque os indivíduos desenvolvem estratégias de acomodação das dificuldades que as tornam pouco reconhecidas (o que acontece, por exemplo, na sub-representação das dificuldades de conciliação trabalho-família). As assimetrias existentes entre mulheres e homens no trabalho não são, em geral, reconhecidas, entendendo-se comumente nos diversos níveis da estrutura das organizações haver um tratamento “neutro” e não discriminatório de qualquer

sexo. Torna-se, por isso, necessário um diagnóstico que identifique as áreas críticas, sobre as quais é necessário intervir no sentido de adotar práticas mais inovadoras no plano da responsabilidade familiar e social, promovendo a igualdade de oportunidades.

Motivada quer pela invisibilidade acabada de referir, quer pela falta de instrumentos e práticas sedimentadas e testadas de diagnóstico desta dimensão, surgem evidências das dificuldades que muitas organizações enfrentam com esta tarefa. Na realidade, as organizações portuguesas têm tido práticas de promoção de igualdade de oportunidades e de gestão da diversidade consideradas ainda incipientes, Romão, citada por Ferreira (1997), apesar de algumas iniciativas exemplares a este nível<sup>4</sup>. Não obstante os esforços desenvolvidos nas últimas décadas (Santos, 2010) e de alguns exemplos de boas práticas que poderão inspirar as organizações a realizarem os seus auto-diagnósticos (CITE, 2008) a nossa experiência de apoio e consultoria a várias entidades com projetos neste domínio leva-nos a crer da importância de contributos que possam guiar estes esforços. Este artigo pretende, portanto, contribuir para a organização e implementação da componente de diagnóstico organizacional em matéria de igualdade de género.

Em primeiro lugar, apresentaremos os aspetos sexualizados das organizações, os principais contributos analíticos que promoveram a análise crítica desta realidade, bem como o crescente reconhecimento da necessidade de intervenção. Expõem-se as principais linhas de argumentação para a mudança organizacional no sentido da integração da igualdade de género como princípio de gestão.

Em segundo lugar apresentamos um modelo de diagnóstico organizacional a realizar no âmbito da promoção dos planos para a igualdade. Nos seus vários elementos, ele apresenta estratégias metodológicas e indicadores indispensáveis a um diagnóstico com enfoque de género.

## 2. Do reconhecimento do carácter sexualizado<sup>5</sup> das organizações ao desenvolvimento de políticas e práticas de promoção da igualdade

Nas últimas décadas tem vindo a expandir-se um olhar problematizador e desconstrutor da suposta “neutralidade de género” da gestão e das organizações de trabalho (Broadbridge e Hearn, 2008; Santos, 2010). Diversos estudos demonstraram a forma como as relações sociais de género são criadas e recriadas na esfera do trabalho, não só pela ação das pessoas mas também pela ação das organizações (Acker, 1991; Collinson, 1992; Fenstermaker, West e Zimmerman, 1991; Kanter, 1993; Morgan, 1992; Reskin e Padavic, 1994). Uma das problematizações mais inspiradoras é sem dúvida a de Joan Acker (1992) que indica quatro processos de sexualização das organizações. O primeiro é a produção de divisões de género nas estruturas organizacionais, expressa por exemplo na segregação ocupacional ou ainda na segregação vertical. O segundo é o da presença de representações simbólicas de masculinidade e feminilidade nas culturas organizacionais, de manifestações (mais ou menos latentes) de estereótipos quer de quem detém o poder quer de quem a ele se sujeita. O caso dos entraves simbólicos à utilização das licenças de paternidade pelos homens (Ferreira e Lopes, 2009; Lopes, 2009; Pinto, 2003) é bem a expressão da influência da estereotipia de género. Um terceiro processo diz respeito aos processos de interação social que enformam a vida nas organizações e nos quais homens e mulheres trocam experiências, valores e gerem identidades como membros de uma categoria sexual (Monteiro, 1995; Reskin e Padavic, 1994). O último e não menos importante processo diz respeito às identidades dos membros das organizações enquanto pessoas elas próprias sexualizadas, carregando experiências, conceções e práticas produtoras e reprodutoras das relações sociais de género, ao que Fenstermaker, West e Zimmerman (1991) chamaram *doing gender*.

<sup>4</sup> Refiro-me a projetos desenvolvidos (<http://www.cite.gov.pt/pt/dsie/index.html>) bem como a Prémios e distinções que incentivam as organizações à adoção da igualdade de género, como o Prémio Igualdade é Qualidade (<http://www.cite.gov.pt/pt/premioigualdade/index.html>).

<sup>5</sup> Neste trabalho optou-se por traduzir os termos *gendering* e *gendered*, comumente encontrados na literatura, por sexualizar e sexualizado respetivamente. Estes conceitos dão conta do processo através do qual um fenómeno (identidade, instituição, linguagem ou processo) passa a integrar explicitamente um significado associado às relações sociais de género (McBride e Mazur, 2005: 13).

**Estas concepções ancoram na ideologia de separação e hierarquização das esferas pública e privada que, durante tanto tempo, associou o masculino ao público e o feminino ao privado. Contestações académicas, especialmente da ciência feminista, mas também dados sociodemográficos (a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho) vieram gradualmente contestar este pressuposto de separação de esferas e a revalorizar a esfera privada, por exemplo.**

Para Ellen Fagenson (1990: 271) os comportamentos (sexualizados) dos indivíduos nas organizações são o produto articulado das características individuais, da situação (cultura organizacional) e do sistema institucional e social mais global que enformam concepções de feminilidade e masculinidade hegemónicas.

A gestão não tem ficado alheia a estas discussões, nem tão pouco a estas críticas. Desde os trabalhos de Virginia Schein (1973, 1975, 1992) que se tem visibilizado o carácter masculino da gestão. Não obstante a retórica de neutralidade de género da gestão, o facto é que alguns estudos (Benschop, 2006; Broadbridge e Hearn, 2008) têm

vindo a denunciar o seu carácter sexualizado e reprodutor das assimetrias de género.

Yvonne Benschop destaca a forma como a gestão de recursos humanos, valorizando o talento, mérito pessoais e critérios como o de disponibilidade total, aparentemente compatíveis com os ideais igualitários, é profundamente reprodutora das assimetrias de género. Na verdade, as práticas e concepções da gestão baseiam-se ainda numa concepção abstrata do/a trabalhador/a “ideal” (subentendido como masculino) (Acker, 1992), “um trabalhador neutro” sem outras responsabilidades para além da profissional. Este “trabalhador ideal”, trabalha a tempo inteiro e continuamente, pressupondo-se que tem o apoio de retaguarda de uma parceira que assume o trabalho familiar (Lewis e Cooper, 1995: 290), numa influência clara do modelo familiar de tipo parsoniano, em que o homem é o “provedor do lar” e a mulher a cuidadora.

Estas concepções ancoram na ideologia de separação e hierarquização das esferas pública e privada que, durante tanto tempo, associou o masculino ao público e o feminino ao privado. Contestações académicas, especialmente da ciência feminista, mas também dados sociodemográficos (a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho) vieram gradualmente contestar este pressuposto de separação de esferas e a revalorizar a esfera privada, por exemplo.

Também na literatura de gestão tem-se reconhecido crescentemente que trabalho, família e vida pessoal são esferas intimamente articuladas e ligadas, e que família e profissão se afetam mutuamente (Friedman e Greenhaus, 2000). Este reconhecimento tem legitimado, por exemplo, os debates e políticas da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, estes assentam no reconhecimento de que o/as trabalhadore/as têm outras esferas existenciais e de responsabilidade que devem ser harmonizadas. Têm sido desenvolvidas uma série de abordagens à problemática da conciliação. Seja numa perspectiva de conflito trabalho-família (Greenhaus e Beutell, 1985), de *spillover* positivo (Edwards e Rothbard, 2000) ou de balanço estratégico (Moen e Withington, 1992), a verdade é que a análise científica da problemática da conciliação tem andado a par de uma outra linha reflexão e ação que incide sobre as políticas e as práticas organizacionais sensíveis às questões de género e da diversidade (Lobel e Kossek, 1996; Kossek *et al.*, 2006). Estas incluem planos para a igualdade, políticas de igualdade de oportunidade

## **A igualdade de género e outros itens no domínio da gestão da diversidade e responsabilidade social são hoje alvo de análises de custo benefício que demonstram globalmente ganhos em termos de produtividade, motivação, reputação e imagem empresarial.**

des ou de ação positiva<sup>6</sup>, políticas *family-friendly* e programas de promoção da conciliação<sup>7</sup> (Den Dulk, 1996; Guerreiro e Pereira, 2006; Lewis e Cooper, 1995; Teixeira e Nascimento, 2011).

O desenvolvimento destas práticas de planeamento e ação para a igualdade inscreve-se também para as organizações em dinâmicas de gestão da diversidade e de responsabilidade social. Ainda que de forma por vezes inconsistente, as organizações vão incorporando a retórica da igualdade de oportunidades, da responsabilidade social, da valorização da diversidade e de relações públicas (Barbosa, 2009; Kossek *et al.*, 2006).

A integração da perspetiva de igualdade de género como elemento de gestão da diversidade nas organizações assenta regra geral em três tipos de estratégias justificativas, segundo Dickens (1999): – porque se trata de uma obrigação legal e de algo induzido pelos governos

e organismos internacionais (*obrigação legal*); – porque contribui para a melhoria de indicadores económicos, designadamente a produtividade, pela maior satisfação, motivação e menor absentismo da força de trabalho (*business case*); – porque através dela a organização corresponde a pressões da sociedade civil organizada, de ONG, sindicatos e de programas públicos em diversas áreas sociais (*regulação social*). A maior parte das organizações demonstra-se mais recetiva à justificação de negócio ou *business case* que enfatiza os ganhos de performance e produtividade, e os interesses dos *shareholders* sobre os de outros stakeholders organizacionais, como as famílias, o/as funcionário/as e a sociedade (Kirton e Greene, 2005). Nesta linha, a igualdade de género e outros itens no domínio da gestão da diversidade e responsabilidade social são hoje alvo de análises de custo benefício que demonstram globalmente ganhos em termos de produtividade, motivação, reputação e imagem empresarial. Apontam-se como vantagens para as organizações: – ampliação das competências existentes; captação e retenção de talentos e de pessoas altamente qualificadas; a redução do absentismo; melhorias nos ambientes de trabalho; maior produtividade; maior inovação e criatividade nos produtos/serviços; confiança e credibilidade do mercado e da comunidade; aumento da competitividade; reconhecimento e imagem positiva; influência sobre parceiros. Veja-se o excerto da recente Resolução do Conselho de Ministros que “determina a adoção de medidas de promoção da igualdade de género em cargos de administração e de fiscalização das empresas”:

De facto, a igualdade de género na tomada de decisão económica não é uma “questão das mulheres”, mas um imperativo económico. Um número crescente de estudos aponta para uma correlação positiva entre uma maior proporção de mulheres nos conselhos de administração das empresas e o seu melhor desempenho organizacional e financeiro (RCM 19/2012).

<sup>6</sup> “Medidas de carácter temporário concretamente definido de natureza legislativa que beneficiem certos grupos desfavorecidos, nomeadamente em função do sexo, capacidade de trabalho reduzida, deficiência ou doença crónica, nacionalidade ou origem étnica, com o objetivo de garantir o exercício, em condições de igualdade, dos direitos previstos neste Código e de corrigir uma situação factual de desigualdade que persista na vida social” (art.º 25.º do Código do Trabalho, Lei n.º 99/2003, 27 de agosto).

<sup>7</sup> Geralmente incluem a criação e disponibilização de serviços facilitadores das responsabilidades familiares das pessoas da organização; novos modelos de organização do trabalho e dos horários flexíveis; incentivo à utilização dos direitos de maternidade e de paternidade; serviços de saúde, desporto e bem-estar para funcionário/as; entre outras (Guerreiro e Pereira, 2006).



## **A capacidade de compreender as questões da igualdade de género é um requisito principal de um plano para igualdade na organização. Antes da elaboração do diagnóstico propriamente dito existem passos fundamentais à preparação de todo o processo.**

Algumas abordagens advogam, em contraponto, a integração do *mainstreaming* de género na gestão das organizações ancorada argumentativamente em princípios de justiça social e equidade (Grooser e Moon, 2005; Rees, 2004), alertando para o risco de hipocrisia organizacional (Barbosa, 2009) e para as inconsistências na integração da IG. Outras, mais moderadas e reconhecendo a reduzida condutibilidade deste tipo de argumentação no universo da gestão e das organizações, defendem a utilização articulada e pragmática das três estratégias argumentativas acima identificadas, e até um uso instrumental do *business case*, desde que este permita ir integrando e alavancando a igualdade de género nas práticas e ação organizacional (Barbosa, 2009). Partindo da análise de dois programas exemplares a este nível, um no Reino Unido e o outro nos EUA, Grooser e Moon (2005) identificaram requisitos fundamentais para o avanço de intervenções para a igualdade de género nos locais de trabalho numa ótica de gestão da diversidade e de RSE: – o compromisso da liderança; uma argumentação que ecoe com os objetivos de negócio; dados e ação específicos de género em áreas como recrutamento, retenção, *turnover*,

taxas de retorno após maternidade, promoções, formação e desenvolvimento, remunerações, conciliação vida familiar, pessoal e profissional e avaliação de desempenho (Grooser e Moon, 2005: 329). Estes serão ingredientes decisivos nos programas para a igualdade de género nas organizações, destacando-se a importância do diagnóstico de género como passo fundamental não só para o radiografar mas também para a consciencialização dos atores organizacionais para a necessidade de mudança.

### **3. Elementos para um diagnóstico organizacional sensível às relações sociais de género**

A capacidade de compreender as questões da igualdade de género é um requisito principal de um plano para igualdade na organização. Antes da elaboração do diagnóstico propriamente dito existem passos fundamentais à preparação de todo o processo. Assim, e como referem Grooser e Moon (2005) o compromisso organizacional ao mais alto nível é uma peça indispensável na legitimação e arranque de todo o processo. Quem dirige a organização deve não só assumi-lo formalmente, mas ser consciencializada/o da sua necessidade, emitindo para todos os níveis e *stakeholders* da organização informação sobre as ações a desenvolver, seus objetivos e importância para a estratégia organizacional. A designação de uma equipa competente e identificada com este processo de mudança é outro passo fundamental. Esta deverá ser um ponto focal para as questões da igualdade de género e outras dimensões de uma gestão da diversidade, com mandato conhecido, competências técnicas e sensibilidade, bem como assim competências comunicacionais dentro da organização e desta para o exterior. A título de exemplo, tem sido desenvolvida em organizações como as autarquias e ministérios a figura de conselheiro/a para a igualdade<sup>8</sup>, embora se creia que a designação de uma equipa eclética que possa, inclusivamente, recorrer a elementos externos com competências complementares seja a forma mais profícua de implementar o processo.

<sup>8</sup> Como marcos formais mais importantes da criação destes perfis temos: Decreto-Lei n.º 115/2006, de 14 de junho, que regulamenta a Rede Social, introduziu a dimensão de género como fator determinante do desenvolvimento local, integrando a nova figura das/os Conselheiras/os Locais para a Igualdade de Género; Resolução do Conselho de Ministros n.º 161/2008 de 2008-10-22 definiu o estatuto das Conselheiras e dos Conselheiros para a Igualdade na administração central; Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2010 de 2010-05-25, definiu o estatuto das conselheiras e dos conselheiros para a igualdade da administração local.

**Caixa 1** Indicadores a apurar a partir dos Balanços Sociais e de outras fontes de informação da organização

**1. Caracterização dos efetivos desagregados por sexo**

- Segundo categoria profissional, grupos etários, antiguidade, categoria profissional, habilitações literárias, situação jurídica de emprego, função.

**2. Caracterização dos sistemas de trabalho, por sexo e departamento (condições de trabalho)**

- Horários de trabalho (efetivos por tipos), dias não trabalhados/motivo.  
- Número de efetivos por: interrupção da carreira para assistência à família; licenças de parentalidade; licenças para aleitamento; outros direitos associados à família.

**3. Movimentações de pessoal desagregadas por sexo**

- Pessoas que responderam a anúncios de recrutamento; pessoas recrutadas através de Centros de Emprego e outros serviços de emprego.  
- Mudanças de situação/motivo/departamento; admissões/tipo de vínculo; saídas/motivo.

**4. Formação desagregada por sexo**

- Efetivos trabalhadores estudantes beneficiários de dispensa de horas de trabalho para frequência de aulas.  
- Estágios profissionais/departamento.  
- Horas destinadas a formação (interna e externa), por departamento.  
- Participantes em ações de formação (internas e externas), por categoria profissional e sexo.

**5. Remunerações e encargos ponderados por sexo**

- Remuneração média mensal/categoria profissional.  
- Trabalho suplementar/horas extraordinárias/categoria profissional.  
- Prémios ou outros complementos salariais (carro, etc)/categoria profissional.

**6. Promoções desagregadas por sexo e categoria profissional**

**7. Processo de decisão**

- Taxas de sindicalização.  
- Participação/representação nas estruturas de decisão (Direção, Comissão de trabalhadores, Comissão de Segurança e Higiene, etc).  
- Análise de ocorrências/incidentes críticos.

**8. Higiene e segurança, desagregados por sexo**

- Ocorrências/acidentes.  
- Pontos críticos em matéria de condições físicas de trabalho e impacto sobre homens e mulheres.

**9. Serviços sociais de apoio**

- Tipo de apoio; população beneficiária; entidades e serviços prestadores.

**10. Outros**

- Taxa de absentismo por sexo.  
- Análise da linguagem (caráter inclusivo ou sexista) na comunicação (interna e externa) da organização.  
- Analisar a documentação interna.  
- Analisar a documentação para o exterior - Por exemplo ver publicidade institucional; boletins municipais, site, divulgação de ações.

A organização do processo de diagnóstico de género que se propõe neste artigo visa conhecer:

- A organização (seu enquadramento, tipologia, história, desafios, ...), as suas políticas e práticas de emprego e de gestão de recursos humanos, e a população que nela trabalha.
- A forma como ela integra a igualdade de género nas suas práticas e políticas.
- As principais manifestações de (des)igualdade ou mesmo de discriminação em função do sexo; bem como as principais dificuldades de conciliação e utilização de direitos das pessoas da organização.
- As atitudes e representações de género dos diversos níveis de pessoal.

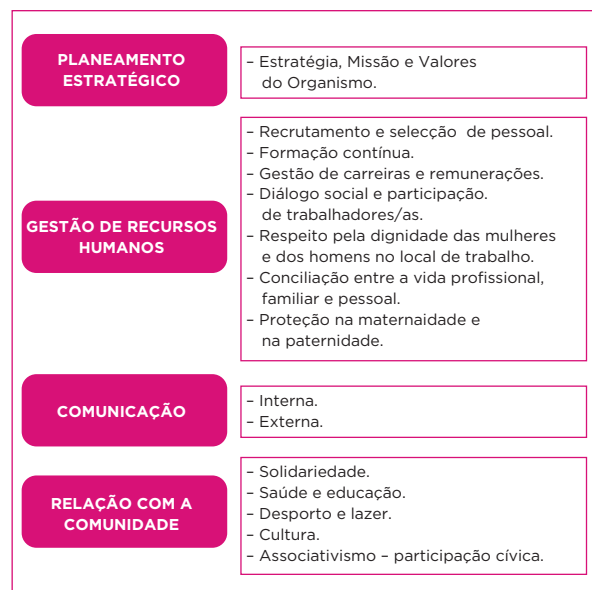
Orientada por esses objetivos, a montagem dos dispositivos de diagnósticos deverá ser constituída por três tipos de elementos que se afiguram fundamentais:

A – Para a análise e caracterização da organização é fundamental recolher informação interna em suportes documentais como os balanços sociais (dos últimos 4-5 anos para compreender a evolução dos indicadores estudados), regulamentos, bases de dados de pessoal (ex. mapas de remuneração,...), relatórios, entre outros documentos a fornecer pela organização. Na caixa que se segue apresentam-se os principais indicadores a analisar com base nestas fontes de informação.

B – Outro recurso importante que se deverá aplicar junto das chefias e do pessoal da gestão são alguns guiões/instrumentos de diagnóstico disponibilizados pela CITE e pela CIG. Trata-se do *Guia de Autoavaliação em Igualdade de Género para as Empresas*, desenvolvido no âmbito do projeto *Diálogo Social e Igualdade nas Empresas*<sup>9</sup> e do *Guião para a implementação de planos de Igualdade (administração pública central e local)*, desenvolvido por Gonçalo Pernas *et al.* (2008) e disponibilizado pela CIG<sup>10</sup>. Neles são analisados e levantados dados sobre um conjunto de dimensões organizacionais a ter em conta nos Planos, como se pode verificar no gráfi-

co 1. Eles oferecem também um sistema de apuramento de resultados do guião de autodiagnóstico que permite à organização obter uma classificação indicativa da sua situação em matéria de igualdade de género.

**Gráfico 1** Dimensões analisadas pelos guiões de autodiagnóstico e implementação de planos de igualdade



C – Uma peça fundamental e mais morosa do processo de diagnóstico diz respeito a produção de informação direta através da criação e aplicação de inquéritos por questionários e/ou realização de entrevistas (individuais e *focus group*) às pessoas da organização. Os questionários ou as entrevistas deverão ser desenhados de forma a obter informação em três principais núcleos temáticos:

- Literacia e utilização de direitos associados à maternidade e à paternidade.
- Conciliação da vida profissional, pessoal e familiar.

<sup>9</sup> Disponível em <http://www.cite.gov.pt/pt/dsie/produtos.html>.

<sup>10</sup> Disponível em [http://195.23.38.178/cig/portalcig/bo/documentos/Ref\\_Adm\\_Central.pdf](http://195.23.38.178/cig/portalcig/bo/documentos/Ref_Adm_Central.pdf) e [http://195.23.38.178/cig/portalcig/bo/documentos/Ref\\_Adm\\_Local.pdf](http://195.23.38.178/cig/portalcig/bo/documentos/Ref_Adm_Local.pdf).

- Estereotipia, atitudes e valores de gênero.

Os seus objetivos principais serão:

- Obter dados sobre o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos direitos associados à maternidade e paternidade, no sentido de detetar necessidades de informação.
- Conhecer a forma como homens e mulheres utilizam os seus direitos de parentalidade, bem como os principais obstáculos que se colocam a essa utilização.
- Conhecer as práticas, estratégias e necessidades de conciliação de homens e mulheres.
- Conhecer a forma como homens e mulheres usam o tempo e repartem as responsabilidades familiares e domésticas.
- Conhecer as suas preferências e receptividade quanto a potenciais medidas promotoras da conciliação, a desenvolver no âmbito do Plano.
- Conhecer as atitudes de homens e mulheres relativamente aos papéis sexuais, à segregação ocupacional entre outros aspetos relativos à igualdade de gênero, através da aplicação de uma escala de atitudes.
- Diagnosticar situações de violência doméstica, assédio sexual no local de trabalho e fora dele, bem como outros tipos de discriminação.

Idealmente e sempre que possível, o inquérito por questionário e as entrevistas individuais ou *focus group* devem ser utilizados de forma complementar. Com o primeiro procura-se conhecer as conceções, práticas e situações de (des)igualdade de gênero da totalidade ou de uma amostra extensa representativa das pessoas da organização. Com as segundas, o objetivo é aprofundar o conhecimento daqueles itens e proporcionar a atores-chave da organização um exercício de reflexividade sobre estas matérias, podendo incidir de forma mais aprofundada sobre problemáticas específicas (direitos, divisão sexual do trabalho, discriminação, fatores e sentido do conflito trabalho-família, e fatores facilitadores da conciliação, apoios e recursos, estratégias de conciliação mobilizadas, “sentido dos direitos”, visões sobre as políticas, satisfação, perceções de apoio organizacional e sua importância, entre outros).

O desenvolvimento deste conjunto de estratégias de diagnóstico deverá dar origem a uma bateria de informação quantitativa e qualitativa. A sua análise deverá

permitir diagnosticar obstáculos à igualdade de oportunidades e de resultados de homens e mulheres na organização. Mas eles deverão também destacar forças organizacionais que sejam capazes de potenciar e alavancar uma estratégia de mudança e de transformação, por isso entendemos ser fundamental a elaboração e discussão de um quadro síntese com os pontos fracos e os pontos fortes para uma estratégia de *mainstreaming* de gênero na organização.

### Considerações finais

Gina Gaio Santos coloca uma questão que nos parece interessante: “Será a implementação de uma política de igualdade de oportunidades e valorização da diversidade a solução para a gestão da diferença nas organizações e das desigualdades de gênero no trabalho e no emprego?” (2010: 99). A resposta positiva a esta questão confronta as organizações com o desafio da implementação de Planos para a igualdade que sejam verdadeiramente transformadores e não mera retórica institucional. Como sugere alguma literatura, a atenção e representação das vozes das mulheres como *stakeholders* das organizações, como trabalhadoras, clientes, membros da comunidade e investidoras de forma a combater a sub-representação das questões de gênero. Desta forma, e para que o *mainstreaming* de gênero na gestão das organizações vá além do cumprimento das imposições legais e do *business case* (Dickens, 1999), é importante incluir *stakeholders* que representem vozes e problemáticas geralmente excluídas no *accountability* das práticas de igualdade de gênero (Grosser e Moon, 2005), um papel importante a desempenhar, por exemplo, pelos sindicatos.

### Referências Bibliográficas

- ACKER, J. (1992), “Gendering organizational theory”, in A. J. Mills e P. Tancred (eds.), *Gendering organizational analysis*. (pp. 248-260), Newbury Park: Sage.
- ACKER, J. (1991), “Hierarchies, Jobs, Bodies: a theory of gendered organizations”, in J. Lorber e S.A Farrel, (ed.), *The Social Construction of Gender*, Londres: Sage.
- BARBOSA, Í. (2009), *Entre a disseminação global e o ajustamento local: Discursos e práticas da gestão da diferença no contexto organizacional português*, Tese de doutoramento em

- Ciências Empresariais, Braga: Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão.
- BENSCHOP, Y. (2006), "Of small steps and the longing for giant leaps: Research on the intersection of sex and gender within workplaces and organizations", in A. M. Konrad; P. Prasad e J. K. Pringle (eds.), *Handbook of Workplace Diversity*, (pp. 273-298), Londres: Sage.
- BROADBRIDGE, A. HEARN, J. (2008), "Gender and management: new directions in research and continuing patterns in practice", *British Journal of Management*, 19, 38-49.
- COLLINSON, D. (1992), *Managing the shopfloor: subjectivity, masculinity and workplace culture*, Walter de Gruyter: Berlim.
- CIG (2010), *Igualdade de Género em Portugal*, Lisboa: CIG.
- CITE (2008), *Guia de Autoavaliação em Igualdade de Género para as Empresas*, Disponível em <http://www.cite.gov.pt/pt/dsie/ produtos.html>, consultado a 14.12.2011.
- DEN DULK, L.; VAN DOORNE-HUIKES, A.; SCHIPPERS, J. (1996), "Work-family arrangements in Europe, West Lafayette", in Purdue University Press.
- DICKENS, L. (1999), "Beyond the business Case: A three pronged approach to equality action", *Human Resource Management Journal* 9 (1), 9-19.
- EDWARDS, J.; ROTHBARD, N. (2000), "Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs", *The Academy of Management Review*, 25, 178-199.
- FAGENSON, E. (1990), "At the heart of women in management research: Theoretical and methodological approaches and their biases", *Journal of Business Ethics*, 9, 267-274.
- FENSTERMAKER, S.; West, C.; Zimmerman, D. H. (1991), "Gender inequality: New conceptual terrain", in R. Lesser-Blumberg (ed), *Gender, family and economy: The triple overlap*, (Ppp. 289-307) Newbury Park, CA: Sage.
- FERREIRA, V. (2010), "A evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos: um percurso irregular", in V. Ferreira (ed.), *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego: Políticas e circunstâncias*, (pp. 139-190), Lisboa: CITE.
- FERREIRA, V. (2004), *Relações sociais de sexo e segregação do emprego*, Porto: Afrontamento.
- FERREIRA, V.; LOPES, M. (2009), *Os Custos da maternidade e paternidade na perspectiva dos indivíduos, das organizações e do estado*, Relatório para a FCT (Projeto PIHM/SOC/63606/2005).
- FERREIRA, V. (2000), *A globalização das políticas de igualdade entre os sexos: do reformismo social ao reformismo estatal*, *Exaequo* 2/3, 13-42.
- FERREIRA, V. (1997, julho), *Affirmative action and employment segregation in Portugal*, Comunicação apresentada na III European Feminist Research Conference, 8-12 de julho, Coimbra.
- FRIEDMAN, S.; GREENHAUS, J. (2000), *Work and family-allies or enemies?*, Oxford: University Press.
- GREENHAUS, J.; BEUTELL, N. (1985), *Sources of conflict between work and family roles*, *Academy of Management Review*, 10, p. 76-88.
- GROSSER, K.; MOON, J. (2005), "Gender mainstreaming and corporate social responsibility: reporting workplace issues", *Journal of Business Ethics*. 62: 327-340
- GUERREIRO, M. D.; PEREIRA, I. (2006), *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*, Lisboa: CITE.
- KANTER, R. M. (1993), *Men and women of the corporation*, Nova Iorque: Basic Books.
- KANTER, R. M. (1977), *Men and women of the corporation*, Nova Iorque: Basic Books.
- KIRTON, G.; GREENE, A. M. (2005), *The dynamics of managing diversity: a critical Approach*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- KOSSEK, E. E, Lobel, S. A.; Brown, J. (2006), "Human resource strategies to manage workforce diversity: examining 'the business case'", in A. M. Konrad; P. Pushkala J. K. Pringle (eds.), *handbook of workplace diversity*, Londres: Sage, 53-74.
- LEWIS, S.; COOPER, C. (1995), *Balancing the work/home interface: a european perspective*, *Human Resource Management Review*, 5 (4), 289-305.
- LOBEL, S. A.; KOSSEK, E. E. (1996), "Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the "family friendly" organization", in E. E. Kossek S. A. Lobel (Eds.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace* (pp. 221-244), Cambridge, MA: Blackwell.
- LOPES, M. (2009), *Trabalho e parentalidade: Um estudo sobre a acomodação e custos da maternidade e paternidade para os indivíduos e as organizações*, Dissertação de mestrado em Sociologia, Coimbra, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia.
- MCBRIDE, D. M.; Mazur, A. (2005), RNGS Project Description 5/05, disponível em <http://libarts.wsu.edu/polisci/rngs/pdf/project505.pdf>, consultado em 8.8.2008.
- MOEN, P.; Wethington, E. (1992), "The concept of family adaptive strategies", *Annual Review of Sociology*, 18, 233-251.
- MONTEIRO, R. (1995), *Feminilidade na fábrica: a (re)construção das identidades sexuais nas organizações de trabalho*. Dissertação de licenciatura, Coimbra, FEUC.
- MORGAN, D. (1992), *Discovering men: critical studies on men and masculinities*, Londres: Routledge.
- PERNAS, G.; Fernandes, M. V.; Guerreiro, M.<sup>a</sup> D. (2009), *Guião para a implementação de planos de Igualdade na Administração Pública Local*, ISCTE/CIG.

- PINTO, A. M. (2003), *As diferenças de género na percepção do conflito trabalho-família*, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 9 (2), 195-212.
- REES, T. (2004, maio), *Reflections on the Uneven Development of Gender Mainstreaming*, Comunicação apresentada no ESRC seminar, Gender Mainstreaming: Comparative Analysis, Leeds University, maio 2004.
- RESKIN, B.; PADAVIC, I. (1994), *Women and men at work*, California, Pine Forge Press.
- SANTOS, G. G. (2010), “Gestão, trabalho e relações sociais de género”, in V. Ferreira, (ed.) *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego: Políticas e circunstâncias*, (pp. 99-136), Lisboa: CITE.
- SCHEIN, V.; 0, R. (1992), “Sex role stereotyping and requisite management characteristics: a cross cultural look”, *Journal of Organizational Behavior*, 13,5, 439-447.
- SCHEIN, V. (1973), “The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics”, *Journal of Applied Psychology*, 57 (2), 95-100.
- SCHEIN, V. (1975), “Relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers”, *Journal of Applied Psychology*, 60 (3), 340-344.
- TEIXEIRA, R.; NASCIMENTO, I. (2011), “Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas”, *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12, 2, pp. 215-225.
- VV. AA. Regulamento específico da Tipologia de intervenção n.º 7.2, “Planos para a igualdade”, do Eixo n.º 7, “Igualdade de género”, do Programa Operacional Potencial Humano (POPH), [http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/D\\_15609\\_09\\_TI\\_7\\_2.pdf](http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/D_15609_09_TI_7_2.pdf).