

# A IGUALDADE DE GÉNERO NO QUADRO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL – O PROJECTO EQUAL DIÁLOGO SOCIAL E IGUALDADE NAS EMPRESAS

*Helóisa Perista/Maria das Dores Guerreiro*

*Clara de Jesus/Maria Luísa Moreno*

CESIS/CIES-ISCTE/CITE

**Resumo** O Projecto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas, desenvolvido no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL, procura responder a dificuldades sentidas pelas empresas no reconhecimento e identificação de situações de discriminação em função do sexo e na promoção da igualdade de género. Neste sentido, concebeu os seguintes instrumentos: Guia de Auto-avaliação da Igualdade de Género nas Empresas; Referencial de Formação em Igualdade de Género para Consultores/as e Auditores/as; Solucionário – um instrumento para a promoção de boas práticas em igualdade de género nas empresas. Neste artigo apresenta-se, o enquadramento, os objectivos, as metodologias e os resultados do Projecto, traduzidos nos respectivos produtos.

**Palavras-chave** igualdade de género, empresas, responsabilidade social, diálogo social

## **Abstract**

**Gender equality and social responsibility – the EQUAL project Social Dialogue and Equality in Companies**

Social Dialogue and equality in Companies, a project developed under the scope of the EQUAL Community Initiative, aims at responding to the needs felt by companies regarding the recognition and identification of sex based discrimination situations and in the promotion of gender equality. With this aim, the following instruments were developed: Self-evaluation Guide on Gender Equality in Companies; Training Referential on Gender Equality for Consultants and Auditors; Solutionary – an instrument for the promotion of good practices in gender equality in companies. In this article, the framework, the objectives, the methodologies and the results of the Project are presented, building on the respective products.

**Keywords** gender equality, companies, social responsibility, social dialogue

## **Résumé**

**L'égalité de genre dans le cadre de la responsabilité sociale – le projet EQUAL Dialogue Social et Égalité dans les Entreprises**

Le Projet Dialogue Social et Égalité dans les Entreprises, développé dans le cadre de l'Initiative Communautaire EQUAL, vise à répondre aux difficultés vécues par les entreprises à reconnaître et à identifier des situations de discrimination en fonction du sexe et à promouvoir l'égalité de genre. Dans ce sens, les instruments suivants ont été conçus: Guide d'Auto-évaluation de l'Égalité de Genre dans les Entreprises; Référentiel de Forma-

tion en Égalité de Genre pour des Consultants/tes et Auditeurs/ Auditrices; Solutionnaire – un instrument pour la promotion de bonnes pratiques en égalité de genre dans les entreprises. Cet article, présente l'encadrement, les objectifs, les méthodologies et les résultats du Projet, matérialisés par ses produits.

**Mots-clés** égalité de genre, entreprises, responsabilité sociale, dialogue social

## Introdução

O mercado de trabalho é, hoje, atravessado por intensas dinâmicas de mudança, numa sociedade marcada por diferentes contextos organizacionais atípicos, transformações significativas nas relações de género, novos padrões de relacionamento familiar, novas formas de trabalho e emprego mas, invariavelmente, marcada pela persistência de elevada assimetria dos indicadores de género.

As assimetrias entre homens e mulheres em matéria de trabalho e de emprego subsistem, apesar de os princípios consagrados na legislação laboral portuguesa assegurarem a umas e a outros o direito a:

- igual acesso ao trabalho, ao emprego, à formação profissional e à progressão na carreira;
- igualdade salarial para trabalho igual ou de valor igual;
- eliminação dos diferentes tipos de segregação no mercado de trabalho;
- uma participação equilibrada dos homens e das mulheres na vida profissional e na vida familiar, nomeadamente com a partilha entre pais e mães dos direitos associados à paternidade e à maternidade e à prestação de cuidados a filhos e filhas ou a outras pessoas em situação de dependência.

É hoje reconhecido que tal se deve à persistência de papéis sociais tradicionalmente atribuídos a homens e a mulheres em função do seu sexo, o que continua a gerar, também na actividade profissional, opções desiguais, recursos desiguais, carreiras desiguais (Cunha Rêgo, 2007: 2):

- homens e mulheres concentram-se em profissões diferentes, sendo muitos grupos profissionais fortemente masculinizados ou feminizados;
- são poucas as mulheres, mesmo nos sectores onde a sua presença prevalece, que preenchem os lugares de topo das hierarquias profissionais;
- a população activa feminina apresenta menores possibilidades de acesso à formação profissional e auferir remuneração inferior à dos homens;
- apesar de a licença por maternidade/paternidade, de acordo com a lei, poder ser partilhada pela mãe e pelo pai, os homens utilizam este direito ainda pouco frequentemente;

- no quadro familiar, continua a recair sobre as mulheres a responsabilidade das tarefas domésticas e do cuidado às crianças e a outras pessoas em situação de dependência, o que se reflecte numa maior dificuldade de progressão profissional;
- as empresas tendem ainda a privilegiar como modelo ideal-típico de profissional competente, «um indivíduo do sexo masculino, sem responsabilidades familiares que façam perigar a sua disponibilidade quase total para o exercício da sua profissão»; por esse motivo, os homens, quando pretendem colocar as responsabilidades familiares a par com as profissionais, sentem-se estigmatizados e discriminados nos seus locais de trabalho (Guerreiro e Pereira, 2006: 12).

Impõe-se, assim, neste contexto, a indispensabilidade de agir sobre os estereótipos, no sentido de uma mudança de paradigma, em especial no que toca ao papel dos homens na vida familiar como factor de dessegregação do mercado de trabalho e de promoção da igualdade de género.

Merece, também, hoje, reconhecimento crescente o facto de a persistência das desigualdades de género no mercado de trabalho só ser eficazmente combatida com a participação activa das empresas. Por outro lado, as próprias empresas, em particular aquelas que adoptam uma postura de empresas socialmente responsáveis, assumem cada vez mais como seu desígnio a promoção da igualdade de género, da conciliação do trabalho e da vida familiar e pessoal e da protecção da maternidade e da paternidade, integrando na sua gestão políticas e práticas nestes domínios. Estamos assim perante lógicas de cidadania empresarial que encaram o investimento nestas matérias como uma opção estratégica das empresas que lhes traz benefícios e vantagens competitivas, enquanto organizações compostas por mulheres e por homens, por trabalhadoras e trabalhadores.

A responsabilidade social das empresas vai actualmente muito para além das responsabilidades económicas e ambientais no seu exercício; hoje, a sua actuação é observada e avaliada numa nova dimensão, a social.

Na base desta nova postura estão direitos humanos fundamentais consagrados na Constituição da República Portuguesa e em convenções internacionais, como é o caso do princípio da igualdade entre mulheres e homens, também designada igualdade de género, que significa a igual visibilidade, poder e participação de homens e de mulheres em todas as esferas da vida pública e privada.

A missão, os princípios e os valores de uma empresa fornecem-lhe o quadro conceptual que suporta as suas opções e decisões. O sistema de valores transmite a trabalhadoras e trabalhadores o que a empresa espera que façam em determinada situação, sem, contudo, pôr em causa os princípios mais amplos da sociedade em que se integram. Uma empresa que integra a igualdade entre mulheres e homens ao nível dos seus princípios ou valores e que pretende investir na construção de relações de género igualitárias, deverá definir, ao nível da sua política de recursos humanos, objectivos concretos quanto à eliminação da segregação

profissional, designadamente promovendo a participação de mulheres em funções de gestão e o favorecimento da integração dos homens em sectores predominantemente femininos, entre outros. Deverá incluir ainda objectivos ao nível da não discriminação que visem regular práticas e decisões em áreas como o recrutamento e selecção ou a igualdade salarial. Assumirá, deste modo, a transversalidade do princípio da igualdade de género nas suas políticas e planos de acção.

O Projecto *DIÁLOGO SOCIAL E IGUALDADE NAS EMPRESAS*, desenvolvido no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL, procura responder a dificuldades sentidas pelas empresas no reconhecimento e identificação de situações de discriminação em função do sexo e na promoção da igualdade de género:

- apoiando as empresas na promoção da igualdade e da não discriminação entre mulheres e homens, criando, com elas e para elas, instrumentos e soluções que dêem resposta a problemas concretos existentes neste domínio;
- reforçando os mecanismos de encorajamento, reconhecimento, acompanhamento e divulgação de práticas promotoras da igualdade de género em contexto laboral;
- integrando e dando visibilidade à dimensão da igualdade entre mulheres e homens no quadro da responsabilidade social das empresas,

Neste sentido, o Projecto concebeu os seguintes instrumentos:

- *Guia de Auto-avaliação da Igualdade de Género nas Empresas*;
- *Referencial de Formação em Igualdade de Género para Consultores/as e Auditores/as*;
- *Solucionário* – Uma metodologia de demonstração pelas empresas e para as empresas de boas práticas em igualdade de género.

O Projecto, desenvolvido em parceria, envolveu entidades públicas (*CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego*, coordenadora do Projecto, *IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação*), parceiros sociais (*CGTP-IN – Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional*, *UGT – União Geral de Trabalhadores*, *CCP – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal*), empresas públicas (*RTP – Rádio e Televisão de Portugal*), universidades (*ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa*), associações (*APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial*), centros de investigação (*CESIS – Centro de Estudos para a Intervenção Social*) e nove empresas associadas (*Auchan*, *AXA*, *Estoril Sol*, *Grafe*, *IBM Portugal*, *Microsoft*, *Somague*, *TAP*, *Xerox*).

Nos parágrafos que se seguem apresenta-se, de forma breve, os resultados do Projecto, traduzidos nos respectivos produtos.

## O Guia de Auto-Avaliação da Igualdade de Género nas Empresas

A promoção de políticas de igualdade de género nas empresas, a exemplo do que acontece com qualquer outro tipo de intervenção organizacional, requer a realização de um diagnóstico da situação sobre a qual se pretende intervir. Neste domínio, o diagnóstico é ainda mais justificado uma vez que as assimetrias existentes entre mulheres e homens no emprego não são em geral reconhecidas, entendendo-se comumente, aos diversos níveis da estrutura da empresa, haver um tratamento «neutro» e não discriminatório de qualquer sexo, como o ilustram pesquisas realizadas por elementos da equipa deste projecto (Guerreiro e Pereira, 2007) e também os estudos de avaliação técnica das candidaturas ao Prémio Igualdade é Qualidade, coordenados por duas das autoras deste artigo<sup>1</sup>.

O carácter «genderizado» das empresas, não sendo reconhecido durante muito tempo pelos estudos da área da gestão, tem vindo recentemente a adquirir evidência. Broadbridge e Hearn (2008) assinalam um conjunto de traços nas organizações reveladores da existência de práticas diferenciadoras de ambos os sexos: a) o predomínio dos interesses organizacionais em detrimento da vida privada de cada profissional; b) actividades profissionais especializadas segundo o sexo; c) prevalência de práticas e valores masculinos; d) maior presença masculina em funções directivas e técnicas; e) sistemas de comunicação e imagem reprodutores de estereótipos de género.

A função de um instrumento de diagnóstico será, assim, a de focar o conjunto de elementos que tendem a passar despercebidos no quotidiano da actividade empresarial a respeito da situação de mulheres e homens. Com base em indicadores concretos, através do diagnóstico pode proceder-se à caracterização da empresa a nível das políticas e práticas que apresentem implicações directas ou indirectas nas assimetrias de género, identificáveis, com maior ou menor expressão, na generalidade dos locais de trabalho.

No âmbito do Projecto a que o presente texto se refere, o guia de auto-avaliação da igualdade de género nas empresas foi estruturado de modo a, numa primeira parte, contextualizar a problemática da igualdade de género no quadro dos direitos humanos, dos compromissos políticos internacionais, comunitários e nacionais, e especificamente enquanto dimensão da responsabilidade social empresarial. Procura-se também que contribua para fundamentar a importância da implementação de uma política de igualdade de género por parte das empresas, nos planos externo e interno. Por fim, permitirá evidenciar as vantagens da aplicação do instrumento de diagnóstico, em termos de operacionalização dos

---

<sup>1</sup> Maria das Dores Guerreiro e Heloísa Perista têm coordenado equipas, respectivamente, do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, CIES-ISCTE e do Centro de Estudos para a Intervenção Social, CESIS, as quais, desde 1999, têm procedido à avaliação técnica das candidaturas ao «Prémio Igualdade é Qualidade», promovido pela CITE, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

indicadores de igualdade de género, de conciliação trabalho-família e de protecção da maternidade e da paternidade; de caracterização das políticas e práticas organizacionais; de planeamento de acções futuras. A segunda parte contém a apresentação do questionário de auto-diagnóstico, acompanhado de um conjunto de instruções de preenchimento e apuramento de resultados quando aplicado pelas empresas.

### *O questionário de diagnóstico sobre a igualdade de género*

O questionário, seguindo os princípios do *mainstreaming*, centra-se num conjunto de dimensões e indicadores basilares para identificar as práticas de gestão que contribuem para a igualdade de género, bem como os aspectos onde se registam desigualdades e desequilíbrios. Estes últimos, sendo identificados, permitem à organização definir uma política de actuação futura que contrarie as desigualdades existentes, fomente o tratamento de profissionais de ambos os sexos em moldes não discriminatórios e activamente contribua para a efectiva igualdade entre mulheres e homens nos locais de trabalho, com repercussões nas demais esferas da vida em sociedade.

São nove as dimensões da igualdade de género constitutivas do questionário, desdobradas por sua vez em cerca de seis dezenas de indicadores. Não cabendo aqui a sua apresentação detalhada, procede-se à respectiva enunciação sucinta:

#### *a) Missão e valores da empresa*

A missão da empresa permite, a quem nela trabalha e à sociedade envolvente, conhecer a sua razão de ser e por que valores e princípios se rege, de modo a guiar comportamentos e a definir objectivos. Importa verificar se a política da empresa contempla o princípio da igualdade de género na sua missão e nos seus valores estratégicos, enquanto factor de desenvolvimento organizacional, e se essa orientação está formalmente expressa. A existência de um plano de acção, com medidas e metas, e de um orçamento, são aqui indicadores cruciais.

#### *b) Recrutamento e selecção*

Esta dimensão centra-se na política de gestão dos recursos humanos da empresa, para verificar se a selecção e o recrutamento assentam no princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo. Verifica também o cumprimento da legislação quanto ao anúncio de ofertas de emprego e à manutenção de informação, tratada por sexo, relativa aos processos de recrutamento e selecção ocorridos nos últimos anos. Integra também questões sobre a consideração do princípio da paridade na constituição das equipas de selecção e sobre a existência de práticas de encorajamento de candidaturas de homens ou de mulheres a profissões onde o respectivo sexo esteja sub-representado.

*c) Aprendizagem ao longo da vida*

A dimensão *aprendizagem ao longo da vida* encontra-se aqui considerada em dois domínios: a educação e a formação. Estes são analisados tendo em conta um conjunto de possíveis acções ou medidas, reflexo da importância que a empresa lhes confere. Procura-se aferir se a empresa tem presente o princípio da igualdade e da não discriminação entre mulheres e homens quando elabora planos de formação, e se assegura a ambos os sexos acesso idêntico à educação e à formação, nomeadamente quanto ao que possa ser considerado aprendizagem continuada. Outras questões interpelam a empresa sobre o cumprimento do número mínimo de horas de formação certificada, a priorização de homens ou mulheres em programas de formação dirigidos a funções onde estejam sub-representados/as e a incorporação de módulos formativos em igualdade de género nos planos de aquisição de competências.

*d) Remunerações e gestão da carreira*

Através desta dimensão fica-se a saber se a empresa contempla a igualdade e a não discriminação entre mulheres e homens na sua política de remunerações, promoções e processos de ascensão na carreira. A igualdade de remuneração por trabalho de valor igual, a existência de critérios claros de promoção e progressão que garantam a igualdade de acesso a categorias ou níveis hierárquicos mais elevados, bem como a possibilidade de uma gestão da carreira em moldes igualitários para homens e mulheres são questões aqui contempladas.

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

O diálogo social e a participação de trabalhadores e trabalhadoras na vida das organizações estão contemplados a vários níveis na legislação do trabalho, enquanto referencial de democratização e cidadania, no pressuposto de que, através dessa participação e diálogo, as empresas mobilizam vontades para alcançar os objectivos da modernização e da competitividade, atendendo também aos interesses e necessidades de quem nelas exerce a sua actividade profissional. Através desta dimensão apreende-se o modo de relacionamento da empresa com os seus recursos humanos e as organizações que os representam, de forma a apurar em que medida o diálogo social é parte integrante da cultura da empresa.

*f) Dever de respeito pela dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho*

O dever de respeito por mulheres e homens no local de trabalho é garantido através de atitudes e comportamentos que não ponham em causa a dignidade de cada indivíduo. As questões respeitantes a esta dimensão pretendem captar a existência de princípios éticos e de normas que assegurem essa dignidade e previnam comportamentos indesejados, manifestados sob forma verbal, não verbal, física, de índole sexual ou outra. Verifica-se também se estão previstos mecanismos formais para apresentação de queixa em casos de assédio ou discriminação em função do sexo e para reparação de danos decorrentes da violação do respeito da dignidade de mulheres e homens no local de trabalho.

*g) Informação, comunicação e imagem*

As questões relativas a esta dimensão têm por objectivo conhecer os procedimentos da empresa em matéria de igualdade de género, no que concerne aos conteúdos comunicacionais transmitidos interna e externamente, bem como à existência e tratamento de dados estatísticos e de outra informação. É pertinente saber se a empresa utiliza uma linguagem (escrita, não escrita e imagens) neutra, inclusiva, sem impacto diferencial sobre mulheres e homens nos vários processos de comunicação, não reprodutora de estereótipos de género. Outras questões permitem apurar se a empresa possui e divulga informação relativa a direitos e deveres de trabalhadores/as e se procede ao tratamento desagregado por sexo dos dados e da informação onde tal prática se justifique.

*h) Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal*

*h.1. Novas formas de organização do trabalho*

As modalidades flexíveis de organização do trabalho constituem um dos indicadores mais importantes de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. Entendendo o tempo e o modo de organizar o trabalho como elementos reguladores do equilíbrio entre trabalho, família e vida pessoal, este grupo de questões visa saber de que forma a empresa os considera e atende às necessidades dos seus recursos humanos. Verifica-se aqui se a empresa contempla modos flexíveis de organização do trabalho, designadamente trabalho a partir de casa, tele-trabalho ou trabalho por objectivos. São também inventariadas as medidas previstas pela empresa para se atender a solicitações pessoais e familiares, e identificados possíveis regimes de trabalho em horário semanal compactado, bem como normas existentes para adequação do horário de trabalho por turnos às necessidades de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. Outras questões identificam, ainda, as possibilidades de trabalhar a tempo parcial ou de partilha do posto de trabalho.

*h.2. Benefícios directos a trabalhadores e trabalhadoras*

A conciliação da vida profissional, familiar e pessoal pode ser alcançada através de políticas promovidas pela empresa, dirigidas directamente a trabalhadores e trabalhadoras ou a familiares. Esta dimensão capta a existência dos diversos tipos de medidas que, enquanto benefícios directos, contribuam para essa conciliação e para o bem-estar de quem trabalha na empresa. Designadamente, identifica medidas destinadas ao equilíbrio trabalho-família-vida pessoal de quem viva situações familiares especiais, como sejam as famílias monoparentais, com crianças com deficiência ou doenças crónicas, com netos/as filhos/as de mães adolescentes, entre outros casos. Capta também medidas que consagrem a concessão de períodos de tempo de assistência a familiares – ascendentes, descendentes ou cônjuges – para além do instituído por lei. Este ponto inventaria, igualmente, a existência de serviços, actividades ou outros benefícios promotores de saúde e bem-estar, de serviços de proximidade protocolizados e, ainda, de



programas para a reintegração na vida activa de trabalhadores e trabalhadoras que dela tenham estado ausentes.

### *h.3. Benefícios directos a familiares de trabalhadores e trabalhadoras*

Entre as medidas que promovem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal contam-se aquelas dirigidas directamente a familiares de trabalhadores e das trabalhadoras – crianças, pessoas idosas ou outras em situação de dependência – a quem se tem o dever de prestar apoio e cuidados, podendo ou não ser coabitantes do agregado familiar. Neste ponto recolhe-se informação sobre benefícios directos proporcionados pela empresa a tais familiares. Inscrevem-se aqui as infra-estruturas próprias de acolhimento e prestação de cuidados, como o apoio de carácter permanente ou pontual e a criação de protocolos com estabelecimentos especializados na prestação de serviços a crianças, pessoas idosas ou com deficiência. Uma outra modalidade pode contemplar o apoio financeiro para pagamento de despesas com a aquisição desses serviços ou a educação de crianças e jovens em idade escolar. Esses benefícios contemplam ainda instalações próprias no domínio dos cuidados de saúde, extensivos ao agregado familiar ou planos de saúde inclusivos de familiares. São também aqui considerados os serviços de informação criados pela empresa para divulgar recursos existentes na sua área geográfica ou da residência de trabalhadores e trabalhadoras, os quais sejam facilitadores da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.

#### *i) Protecção na maternidade, paternidade e assistência à família*

A protecção na maternidade e na paternidade e o direito de assistência à família são reconhecidos como condição essencial para a promoção de uma relação equilibrada entre vida profissional e vida familiar. Para além dos mecanismos legalmente consagrados, as culturas organizacionais socialmente responsáveis incorporam valores que não impedem o uso desses direitos e contemplam incentivos de vária ordem, dirigidos aos pais e às mães, bem como a quem tenha familiares ao seu cuidado. Através desta dimensão verifica-se se a empresa, a exemplo do que a lei institui, reconhece de igual modo, o exercício de direitos de maternidade e de paternidade. Examina-se também a existência de benefícios por maternidade ou paternidade, por adopção ou pelo acompanhamento de filhos/as menores ou com deficiência, para além do previsto na legislação, tanto a nível monetário como de tempo de duração das licenças. Está também aqui contemplado o incentivo ao gozo do período de licença parental, de uso exclusivo do pai, remunerado pela Segurança Social. Uma outra medida a identificar reporta à política de contratação em regime de trabalho temporário, de quem substitua pais e mães a usufruírem licenças por paternidade, maternidade ou adopção.

#### *Pontuação e apuramento de resultados*

As perguntas inscritas nas dimensões do questionário estão classificadas em duas categorias, A e B, correspondendo o tipo A a questões sancionadas pela

legislação. As respostas negativas registadas neste conjunto representam alguma forma de incumprimento da lei. Nas questões tipo B as empresas podem contabilizar uma pontuação entre 0 e 1000 pontos, o que as situa numa das 4 posições possíveis. Quanto maior for essa pontuação melhor posicionada se encontra a empresa, a nível de práticas de responsabilidade social em igualdade de género, conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal, e protecção da maternidade e paternidade. As posições 1 ( $\geq 750$  pontos) e 2 ( $\geq 500$  e  $< 750$ ) correspondem, respectivamente, a práticas de excelência e a boas práticas nos domínios acima referidos. A posição 3 ( $\geq 250$  e  $> 500$ ) indicia ter a empresa algumas práticas implementadas mas com reduzida expressão, correspondendo a posição 4 ( $< 250$ ) a uma insuficiente ou nula existência de práticas. A aferição das questões B não pontuadas vai permitir à empresa identificar as lacunas das suas políticas e práticas, relativamente às quais poderá definir e implementar medidas que integrem um plano de acção.

### **O Referencial de Formação em Igualdade de Género para Consultores/as e Auditores/as**

O *Referencial de Formação em Igualdade de Género para Consultores/as e Auditores/as* foi perspectivado conjuntamente com o *Guia de Auto-Avaliação da Igualdade de Género nas Empresas*, tendo em vista produzir um instrumento formativo que contribuísse para dar resposta à necessidade de desenvolver competências em igualdade de género junto de um público-alvo particularmente estratégico para apoiar as empresas no diagnóstico e implementação de boas práticas em igualdade entre mulheres e homens – consultores/as e auditores/as.

O perfil visado e delineado, assente nas competências profissionais deste corpo profissional, no que diz respeito às competências inerentes à capacitação de realizar auditorias sociais, tem o objectivo de integrar a perspectiva da igualdade de género na análise de contexto empresarial com vista à implementação de uma política da igualdade entre mulheres e homens nas empresas. Pretende-se assim, no final da formação, que estes e estas profissionais fiquem com aptidão para realizar as seguintes actividades principais:

- Apoiar as empresas no processo de reflexão sobre as vantagens da implementação de uma política de igualdade de género transversal à organização;
- Apoiar as empresas no diagnóstico da assimetria de género e na identificação das acções a desenvolver com vista a promover a igualdade de género na empresa;
- Elaborar o plano para a igualdade de género nas empresas;
- Assessorar as empresas de forma a criar e otimizar competências internas no domínio da igualdade de género;

- Recomendar metodologias e medidas consistentes para a concretização da igualdade de homens e de mulheres (acções de formação, consultoria especializada, acções positivas, soluções inovadoras, por exemplo).

A proposta de conteúdos que é apresentada colhe da longa reflexão que a CITE vem desenvolvendo<sup>2</sup>, sobre a intervenção da formação em igualdade de género e da participação em projectos, designadamente no Sub-projecto DELFIM «Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens», que permitiu o questionamento de como fazer a formação em igualdade de género, a produção de materiais formativos e a testagem de diversos modos de sensibilização.

O percurso formativo, que aponta para uma duração mínima de 21 horas, está estruturado em torno de duas componentes de formação:

- Formação de base em igualdade de género centrada na aquisição de competências-chave em igualdade de género;
- Formação específica em *mainstreaming* de igualdade de género para o reforço de competências inerentes à elaboração de planos para a igualdade nas empresas.

A componente de Formação de Base em Igualdade de Género obedece ao *Referencial de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens* (CITE, 2000) e ao *Referencial de Formação Contínua de Formadores «Para uma Cidadania Activa: A Igualdade de Homens e Mulheres»* (Cunha Rêgo/IEFP-CNFF, 2004), e percorre as três grandes etapas formativas da formação em Igualdade entre mulheres e homens:

- Conhecer a realidade da situação dos homens e das mulheres no mercado do trabalho;
- Reflectir sobre a realidade e falar do mesmo;
- Intervir para a mudança.

A Formação Específica é estruturada em função de uma estratégia formativa coerente com os princípios de gestão da mudança. Assim, propõe-se um percurso formativo assente no processo de intervenção e que contempla sequencialmente os seguintes conteúdos:

- A Igualdade de género no quadro da Responsabilidade Social;
- Em que consiste uma política de igualdade de género;
- Implementar uma política de Igualdade de Género nas empresas;
- Diagnóstico da situação da empresa no que respeita à Igualdade de Género;
- O Plano para a Igualdade de Género.

---

<sup>2</sup> No sentido de dar resposta às exigências do Plano Nacional de Emprego nesta área, bem como às das Iniciativas Comunitárias e do QCA III.

O *Referencial de Formação em Igualdade de Género para Consultores/as e Auditores/as* contem um capítulo de Documentos de Apoio, constituído por um conjunto de textos e instrumentos de trabalho concebidos de origem ou seleccionados a partir de outros produtos, directamente relacionados com os conteúdos formativos, com o objectivo de permitir monitorar o desempenho dos/as formadores/as e que deverão constituir instrumentos de trabalho de referência para o desenvolvimento das acções de formação. São exemplo destes documentos: o questionário de diagnóstico em igualdade de género; exemplos de medidas e boas práticas das empresas associadas do Projecto; a disponibilização de um guião para elaboração do plano para a igualdade de género, que apresenta uma ficha-modelo e um exemplo do seu preenchimento relativo à dimensão da comunicação e linguagem.

Faz parte, ainda, do Referencial um capítulo relativo à aplicação do referencial de formação em duas acções-piloto, já realizadas, com a documentação aí utilizada – o programa da formação, os documentos de *powerpoint* de apresentação dos conteúdos temáticos de cada uma das sessões de formação, fichas de actividade dos exercícios e trabalhos de grupo realizados ao longo das sessões, relativas aos seguintes temas «Como se implementa uma política de igualdade de género nas empresas» e «Em que consiste um plano para a igualdade de género».

### **O Solucionário – Um Instrumento para a Promoção de Boas Práticas nas Empresas**

O *Solucionário* constitui uma ferramenta fundamental para qualquer empresa que esteja interessada em integrar nas suas políticas e práticas medidas no domínio da igualdade de género, da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal e da protecção da maternidade e da paternidade. Nele se apresenta a metodologia desenvolvida pelo Projecto com um grupo de nove empresas, de várias dimensões e de diversos sectores de actividade, demonstrando as suas boas práticas, dificuldades encontradas e formas de as ultrapassar. O *Solucionário* será, igualmente, um importante instrumento de trabalho para outras entidades, públicas ou privadas, que se proponham apoiar empresas no desenvolvimento / reforço de medidas e práticas neste domínio.

Na construção do *Solucionário* privilegiou-se, de forma inovadora, uma abordagem entre pares, empresas associadas e entidades parceiras do Projecto, que conjuntamente identificaram e demonstraram boas práticas e soluções em matéria de igualdade de género.

O Projecto *DIÁLOGO SOCIAL E IGUALDADE NAS EMPRESAS*, através do processo de diagnóstico desenvolvido na sua Acção 1, verificou que, em geral, as empresas e outras entidades empregadoras evidenciam dificuldades no reconhecimento e na promoção da igualdade entre mulheres e homens. A este problema estão associadas, nomeadamente, as seguintes causas:

- um desconhecimento relativo da temática da igualdade entre mulheres e homens, bem como a desvalorização da sua importância por se considerar ser extemporânea no actual contexto de desenvolvimento e tendo em conta o quadro jurídico, que salvaguarda a igualdade entre os sexos;
- representações sociais dominantes que desvalorizam os papéis femininos face aos masculinos;
- desconhecimento de como promover a igualdade e não discriminação entre mulheres e homens e a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal;
- tendência para abordar a temática da igualdade de oportunidades em sentido lato, subvalorizando a dimensão da igualdade de género;
- insuficiente disponibilização de metodologias de intervenção e instrumentos de monitorização no domínio da promoção da igualdade e não discriminação em contexto laboral;
- dificuldade em associar a igualdade entre mulheres e homens às vantagens competitivas que daí advêm para a empresa;
- visão tradicional e essencialista da maternidade, pouco conforme com os novos princípios legais e valores sociais que vão no sentido de uma crescente valorização do papel do pai;
- algum conformismo por parte das empresas no que se refere à segregação horizontal e vertical em função do género, evidenciando um desconhecimento acerca de medidas activas que possam contribuir para a dessegregação;
- insuficientes mecanismos de reconhecimento e de acompanhamento da promoção da igualdade entre mulheres e homens em contexto laboral e da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.

Face a este diagnóstico, foi concebida e desenvolvida, no âmbito do Projecto, a actividade da qual decorre este *Solucionário*, visando o encorajamento de boas práticas nas empresas, promovendo a igualdade de género, a conciliação da vida profissional e da vida familiar e a protecção da maternidade e da paternidade.

Esta actividade assentou numa metodologia de trabalho que assentou no envolvimento e na participação activa de empresas com boas práticas publicamente reconhecidas nestes domínios. A perspectiva adoptada privilegiou, assim, o trabalho intra e inter empresas para que conjuntamente identificassem e partilhassem, numa lógica de demonstração, soluções de sucesso com vista a darem resposta a alguns dos problemas e dificuldades sentidos e à incorporação ou reforço de medidas promotoras da igualdade de género e da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal nas suas políticas e práticas empresariais.

O *Solucionário* surge como produto desta actividade, com um duplo objectivo: o de narrar o processo, com particular enfoque na metodologia de trabalho adoptada, uma vez que esta se constitui, sem dúvida, como factor crítico de

sucesso da mesma; e o de apresentar algumas das soluções inovadoras e bem sucedidas no domínio da igualdade de género e da conciliação da vida profissional e da vida familiar e pessoal, identificadas nas empresas associadas do Projecto.

Entenderam associar-se ao Projecto (tal como acima referido) as seguintes empresas: Grafe, IBM, Microsoft, Somague, Xerox, Auchan, AXA, Estoril Sol e TAP. No conjunto das empresas associadas, as quatro últimas têm organizações representativas de trabalhadores/as.

O desenvolvimento do trabalho com as empresas teve lugar em dois momentos:

- um primeiro, de diagnóstico, no sentido de identificar e caracterizar boas práticas, por um lado, e fragilidades ou áreas de melhoria, por outro, com vista à implementação/reforço de boas práticas no domínio da igualdade de género, da conciliação da vida profissional e da vida familiar e pessoal e da protecção da maternidade e da paternidade;
- um segundo, de diálogo e cooperação inter-empresas, no sentido da demonstração/incorporação de boas práticas empresariais neste domínio.

Com vista ao desenvolvimento do trabalho com as empresas, foram criados dois instrumentos: um, de caracterização de boas práticas no domínio da igualdade de género e outro com carácter de instrumento de diagnóstico da igualdade de género na empresa.

Quanto à sua estrutura, o instrumento de caracterização de boas práticas no domínio da igualdade de género está organizado da seguinte forma:

- a) Identificação da empresa
- b) Identificação da prática
- c) Construção e implementação da prática
- d) Resultados e mais-valias da prática
- e) Potencial de transferibilidade e sustentabilidade da prática.

A aplicação deste instrumento envolveu a auscultação, na maior parte dos casos, do director ou da directora de recursos humanos ou sua/seu representante, bem como de profissionais alguns recursos humanos da empresa que beneficiam das práticas identificadas.

O instrumento de diagnóstico da igualdade de género na empresa teve como objectivo a identificação de boas práticas mas também de problemas e obstáculos sentidos pela empresa no domínio da igualdade de género. Para tal, o instrumento de apoio ao diagnóstico da empresa estruturou-se em torno de 10 dimensões, cada uma delas subdividida num conjunto de indicadores que permitem caracterizar as práticas de gestão da empresa em matéria de igualdade de género, conciliação da vida profissional, familiar e pessoal e protecção da mater-

nidade e da paternidade<sup>3</sup>: missão e valores da empresa; selecção e recrutamento de pessoal; aprendizagem ao longo da vida; promoções e progressão na carreira; remunerações; diálogo e participação de trabalhadores e trabalhadoras; dever de respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho; informação, comunicação e imagem; conciliação da vida familiar, profissional e pessoal; protecção na maternidade e paternidade e assistência à família.

Na parte final, este documento apresenta um quadro síntese, no qual são identificadas boas práticas e fragilidades, com vista a possibilitar à empresa a definição de áreas possíveis de intervenção no âmbito da igualdade de género.

O processo de recolha de informação nas empresas envolveu o recurso à seguinte estratégia: realização de entrevistas, com vista ao preenchimento do instrumento; complementarmente, solicitação às empresas de informação e/ou documentação adicional para maior consolidação/esclarecimento de cada um dos tópicos, que veio a ser objecto de cuidadosa análise e interpretação.

O trabalho inter-empresas concretizou-se através de um conjunto de sessões orientadas por uma lógica de cooperação, partilha de experiências e demonstração mútua de boas práticas que fossem de encontro às necessidades e interesses manifestados pelas várias empresas.

Nestas sessões de trabalho as empresas assumiram um papel central, ora no papel de «demonstradoras» ora de interessadas em virem a incorporar a prática demonstrada. Privilegiou-se, assim, uma abordagem inovadora, de trabalho entre pares, de empresa para empresa (embora sempre com o apoio e enquadramento da equipa do Projecto), para que conjuntamente identificassem e demonstrassem soluções.

Tiveram lugar seis sessões de trabalho inter-empresas. Importa referir que duas destas assumiram um carácter distinto da lógica de demonstração inter-empresas. Tratou-se, nestes casos, de corresponder a necessidades sentidas pelas empresas, recorrendo ao contributo de formadoras externas ao Projecto, peritas, respectivamente, em igualdade de género e em linguagem e imagem inclusivas como instrumento de promoção da igualdade de mulheres e de homens nas empresas.

As práticas a demonstrar/incorporar pelas empresas enquadraram-se nas seguintes áreas temáticas:

- formas de organização do tempo de trabalho facilitadoras da conciliação com a vida familiar;
- instrumentos e indicadores de monitorização de medidas promotoras da igualdade de género: um contributo para o desenvolvimento de planos de acção para a igualdade de género nas empresas;
- mulheres e liderança;

---

<sup>3</sup> A estrutura deste instrumento serviu de base, de forma adaptada, ao questionário proposto num outro produto do Projecto: *Guia de auto-avaliação da igualdade de género nas empresas*.

– dessegregação do mercado de trabalho: sensibilização de raparigas para as áreas das engenharias e das tecnologias.

As boas práticas identificadas nas empresas associadas foram, ainda, objecto de registo audiovisual, através da concepção de um vídeo. Este pretende mostrar exemplos de práticas empresariais bem sucedidas em matéria de igualdade de género e de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, evidenciando as mais valias da sua implementação, tanto para as empresas como para os trabalhadores e as trabalhadoras que delas beneficiam. Nesse sentido, o Vídeo integra depoimentos de quadros dirigentes, trabalhadores/as e membros das respectivas organizações representativas das diversas empresas associadas.

### **Algumas Notas Finais em Jeito de Avaliação**

«*Estas coisas fazem-nos pensar*», dizia, a certo momento, a pessoa responsável por uma empresa parceira deste projecto. Contudo, mais do que fazer pensar, o projecto *DIÁLOGO SOCIAL E IGUALDADE NAS EMPRESAS* contribuiu, de facto, para fazer agir. Agir em prol da igualdade de género nas empresas. Agir envolvendo neste processo de mudança responsáveis de empresas, trabalhadores e trabalhadoras e suas organizações representativas.

E a mudança foi, de facto, acontecendo. Muitas vezes em pequenas (grandes) coisas, que vão (re)modelando a cultura organizacional, como o evidencia o excerto retirado do depoimento do dirigente de uma outra empresa envolvida no projecto:

*Neste momento, temos duas directoras de obra. A este nível houve até uma situação que vale a pena lembrar: contactámos uma engenheira civil para uma entrevista, para o cargo de directora de obra e apercebemo-nos da dificuldade que, na prática, as mulheres têm em se poder disponibilizar para estes cargos. Esta engenheira estava desempregada e respondeu-nos que até poderia vir à entrevista mas teria de trazer os dois filhos pequenos que estavam a seu cargo naquele momento. Ora, com certeza, não seria uma entrevista muito pacífica, então decidimos que essa entrevista seria feita por telefone. Temos perfeita noção de que é muito difícil conciliar a vida familiar com a vida profissional e para as mulheres ainda continua a ser pior do que para os homens. É um facto. É verdade que se deve dar mais oportunidade às mulheres nestes cargos, de responsável de obra por exemplo, mas também é verdade que, muitas vezes, damos essas oportunidades e são elas que as rejeitam. No nosso sector não podemos garantir que irão ficar numa obra perto de casa e este é um trabalho que pode demorar alguns meses. Este é, sem dúvida, um obstáculo tanto para mulheres como para homens, mas mais para mulheres. É preciso forçar a mudança. A [empresa] tem feito um esforço nesse sentido, mas não é fácil. A pouco e pouco vai-se criando a outro nível condições para se conseguir essa mudança.*



Uma outra empresa criou incentivos específicos aos homens que nela trabalham para quando do nascimento dos/as filhos/as utilizarem pelo menos um mês da licença de maternidade/paternidade, promovendo assim uma maior participação e envolvimento do pai com a criança recém-nascida. Noutra, ainda, foi desenvolvido um programa para promover maior participação das mulheres em cargos de liderança.

A mudança ocorreu também noutros domínios, num processo de partilha e de troca, empoderador de quem nele participou, ao longo do qual que se foi aprofundando a reflexão, se alargaram perspectivas, descobriram novos caminhos e soluções para promover a igualdade de mulheres e de homens nas empresas.

Tratou-se, contudo, de um processo experimental, de amplitude confinada, que requer acções futuras e continuadas de modo a poder abranger maior número de organizações empresariais dispostas a encetar este tipo de mudanças. Como verbalizou uma das empresas associadas ao projecto:

*(...) é pertinente mencionar que este foi o primeiro passo a dar e que este projecto é inovador pelo facto de ter conseguido juntar um conjunto de empresas que se reuniram e que abriram as suas portas, mostrando os seus aspectos bons, mas também as suas fragilidades e os pontos onde podem evoluir. Neste sentido, esta é uma situação inovadora e que pode ser catalisadora de outras iniciativas nestes domínios.*

Catalisar a mudança é, pois, um bom desígnio para a disseminação deste projecto e dos instrumentos que desenvolveu, tendo em vista a promoção de boas práticas em igualdade de género nas empresas, numa lógica de diálogo e no quadro da responsabilidade social.

### Referências bibliográficas

- Broadbridge, Adelina e Hearn, Jeff (2008), «Gender and management: new directions in research and continuing patterns in practice», *British Journal of Management*, Vol. 19, Issue s1, pp. S38-S49.
- CITE (2003), *Referencial de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens*, produzido no âmbito do Sub-projecto DELFIM «Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens», Lisboa, CITE.
- Cunha Rêgo, Maria do Céu da /IEFP-CNFF (2004), *Referencial de Formação Contínua de Formadores «Para uma Cidadania Activa: A Igualdade de Homens e Mulheres»*, IEF – CNFF.
- Cunha Rêgo, Maria do Céu da (2007), *Conferência Conciliação entre a Vida Profissional, a Vida Pessoal e Familiar – novos desafios para os parceiros sociais e as políticas públicas*, EU2007.PT, Lisboa, 13 de Julho de 2007, [em linha] disponível em [www.cite.gov.pt](http://www.cite.gov.pt) [consultado em Março de 2008].
- Guerreiro, Maria das Dores e Pereira, Inês (2006), *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família. Experiências do Prémio «Igualdade é Qualidade»*, Lisboa, CITE.

**Heloísa Perista**, Socióloga, investigadora sénior e membro da Direcção do CESIS – Centro de Estudos para a Intervenção Social. Contactos: Rua Rodrigues Sampaio, n.º 31-S/L-Dta. – 1150-278 Lisboa. Correio electrónico: [heloisa.perista@cesis.org](mailto:heloisa.perista@cesis.org)

**Maria das Dores Guerreiro**, socióloga, professora do Departamento de Sociologia do ISCTE e investigadora-coordenadora do CIES-ISCTE. Contactos: ISCTE, Av. Forças Armadas, 1649-026 Lisboa. Correio electrónico: [maria.guerreiro@iscte.pt](mailto:maria.guerreiro@iscte.pt).

**Clara Maria Marques Soares de Jesus**, Licenciada em Serviço Social pelo ISSS de Lisboa (1971), Pós-graduação em Gestão de Projectos em Parceria, U.A., e em Gestão de Recursos Humanos; Coordenadora do Projecto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas, em representação da CITE, Perita, consultora e formadora em Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres e em Recursos Humanos. Contactos: Rua dos Soeiros, 320 – 2.º Esq – 1500-582 Lisboa. Correio electrónico: [claradejesus@sapo.pt](mailto:claradejesus@sapo.pt)

**Maria Luísa Moreno**, Licenciatura em Ciências Sociais e Políticas, Assessora Principal da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE). Contactos: Rua Professor Mark Athias, Lote A1, 2.º A – 1600 Lisboa. Correio electrónico: [lmoreno@cite.gov.pt](mailto:lmoreno@cite.gov.pt)

*Artigo recebido em 31 de Maio de 2008 e aceite para publicação em 9 de Outubro de 2008.*