

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

**RESPONSABILIDADE SOCIAL
DAS EMPRESAS, IGUALDADE
E CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA**
**Experiências do Prémio
Igualdade é Qualidade**

**Maria das Dores Guerreiro
Inês Pereira**

Estudos n.º 5

**RESPONSABILIDADE SOCIAL
DAS EMPRESAS, IGUALDADE
E CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA**
**Experiências do Prémio
Igualdade é Qualidade**

Maria das Dores Guerreiro

Inês Pereira

COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO

Título: «Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família:
Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade»

Colecção: «Estudos»

Autoras: Maria das Dores Guerreiro
Inês Pereira

Estudo realizado para a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

Edição: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
Av. da República, 44 – 2.º e 5.º – 1069-033 Lisboa
Tel.: 217 803 700 • Fax: 217 960 332 – 217 801 203
E-mail: cite@cite.gov.pt • Sítio: www.cite.gov.pt

Execução gráfica: Editorial do Ministério da Educação

Depósito legal: 245 791/06

ISBN-13: 978-972-8399-15-3

ISBN-10: 972-8399-15-4

Tiragem: 3000 exemplares

Lisboa, 2006

O conteúdo desta publicação não reflecte necessariamente a posição ou opinião da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

ÍNDICE

1. Introdução	5
2. Um novo contrato social de género numa sociedade em mudança	7
3. Políticas para a igualdade no trabalho e no emprego	13
3.1. Quem é responsável em Portugal pela promoção da igualdade de género?	13
3.1.1. A montante e a jusante do mercado de trabalho: do Estado à família	15
4. O mercado de trabalho e a igualdade entre mulheres e homens	21
5. O Prémio «Igualdade é Qualidade»	25
5.1. Os instrumentos e as etapas do processo de candidatura	27
6. Análise das candidaturas ao prémio – as organizações candidatas	33
6.1. As entidades candidatas	34
Quadro 1 – Entidades candidatas, por ano de candidatura	34
Quadro 2 – Entidades candidatas, por distrito	35
Quadro 3 – Entidades candidatas dos distritos de Lisboa e Porto, por concelho	36
Quadro 4 – Entidades candidatas, por estatuto jurídico	37
Quadro 5 – Entidades candidatas, por sector de actividade (CAE)	38
Quadro 6 – Entidades candidatas, por data de formação ...	39
Quadro 7 – Entidades candidatas, por percentagem de trabalhadores do sexo feminino	40
Quadro 8 – Promotores da candidatura, por sexo e função	40

7. Representações, políticas e práticas de igualdade	43
7.1. Significados da igualdade e a sua consubstanciação nas políticas organizativas	44
7.2. A estrutura de recursos humanos das entidades analisadas	47
7.3. Recrutamento e selecção	49
7.4. Planificação de carreira e avaliação de desempenho	53
7.5. Formação	56
7.6. Sistema de remuneração	60
7.7. Medidas que visam a conciliação trabalho-família: horários, licenças e equipamentos específicos	63
7.8. Comunicação e clima organizacional	69
8. Conclusões	73
Anexo 1 – Práticas de excelência a assinalar nas entidades premiadas	75
Anexo 2 – Práticas de excelência em empresas estrangeiras	97
Bibliografia	103

1. Introdução

Ao longo dos últimos anos têm-se intensificado, no contexto português, as iniciativas no âmbito da conciliação trabalho-família e da igualdade entre mulheres e homens. Todavia, e não obstante um crescente incremento qualitativo a este nível, as situações de desigualdade e discriminação, tanto no plano da esfera pública como no da esfera privada, continuam a evidenciar-se, justificando-se, por isso, a promoção de políticas e práticas mais efectivas, conducentes a um novo contrato social de género.

A presente publicação pretende dar a conhecer o que tem sido, ao longo de cinco anos, o processo de atribuição do prémio Igualdade é Qualidade, promovido pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), medida que procura contribuir para o incentivo à responsabilidade social das empresas, neste domínio. O texto beneficia da experiência de uma equipa que, durante alguns anos, analisou e avaliou as políticas e práticas de igualdade entre homens e mulheres em diversas organizações (empresas, cooperativas e associações). Esta actividade tem permitido recolher diferentes situações exemplares, das quais se pretende aqui dar conta, ao mesmo tempo que se avança com algumas reflexões acerca do modo como as entidades empregadoras têm aderido a esta iniciativa e se mostram sensibilizadas para as problemáticas da igualdade de género e da conciliação entre trabalho e vida familiar.

Ao divulgar boas práticas que já estão a ser concretizadas em diferentes locais de trabalho e são susceptíveis de réplica em contextos análogos, espera-se que o conhecimento delas constitua um contributo para a disseminação de medidas que, neste âmbito, venham a incorporar as políticas de responsabilidade social implementadas pelas empresas. Procura-se, simultaneamente, evidenciar o papel de que o prémio Igualdade é Qualidade se tem revestido, ao incentivar as entidades empregadoras no sentido da promoção da igualdade e da solução de problemas que tendem a persistir no âmbito desta problemática.

Após um enquadramento geral sobre o tema, o qual ocupará as primeiras páginas deste texto, é feita uma caracterização sumária daquilo que foram as candidaturas ao prémio, ao longo dos vários anos da sua

atribuição por parte da CITE, centrando-se a análise no perfil das organizações candidatas as quais, entre outros aspectos, são caracterizadas relativamente à respectiva localização, estatuto jurídico, antiguidade, sector de actividade em que operam e estrutura de recursos humanos que possuem. As principais tendências evolutivas que marcam as candidaturas serão também apresentadas, discutindo-se estes dados numa perspectiva diacrónica.

Em seguida, serão analisadas, detalhadamente, algumas das dimensões fundamentais que estruturam as políticas e práticas de igualdade em contexto organizacional. Esta análise baseia-se em dados quantitativos, mas também nos dados qualitativos apurados nas visitas às entidades candidatas, conduzidas pela equipa de avaliação técnica, permitindo, assim, dar conta, mais em minúcia, da investigação realizada. Sistematizar-se-ão, de forma aprofundada, algumas das principais características das organizações candidatas a este prémio, fazendo ressaltar medidas de excelência, ao mesmo tempo que se expõem também algumas das fragilidades encontradas, considerando-se que deste conhecimento poderão emergir ideias e soluções para o papel das organizações empregadoras em termos de responsabilidade social.

2. Um novo contrato social de género numa sociedade em mudança

Vivemos, nos primeiros anos do século XXI, num mundo em acelerada transformação social, onde as principais instituições sociais – e os valores e práticas a elas subjacentes – sofreram profundas alterações. Esta é, cada vez mais, uma sociedade da informação e do conhecimento, marcada por novas formas de trabalho e emprego, diferentes contextos organizacionais em mudança, novos padrões de relacionamento familiar e um novo contrato social de género.

Entre as transformações a nível do emprego recentemente ocorridas nas diversas sociedades, e também em Portugal, destacam-se (1) um impacto cada vez mais significativo das novas tecnologias e, particularmente, das tecnologias de informação e comunicação no meio empresarial (2) uma flexibilização crescente dos modos e locais de trabalho, (3) uma crescente precarização do emprego, que já não é «para toda a vida», (4) um peso cada vez mais significativo do sector dos serviços, e (5) uma integração massiva das mulheres no mercado de trabalho, conduzindo esta ao predomínio de núcleos familiares de dupla profissão (Rapoport, 1971, Gilbert, 1993, Guerreiro, 1998).

Por seu turno, a nível dos padrões familiares, assiste-se a uma redução significativa nas taxas de nupcialidade e de natalidade, a par com o crescimento das taxas de divórcio e o surgimento de novas formas de conjugalidade e familiares, designadamente, quanto a famílias recompostas e monoparentais. Se, por um lado, se evidenciam estas modificações nos padrões conjugais e nas estruturas familiares, por outro lado, verifica-se que o próprio contrato social de género, dentro de cada núcleo familiar, acusa também grandes transformações. Em Portugal, é possível traçar um ponto de viragem nesta matéria, situando-o na revolução de Abril de 1974, à qual se seguiu, em 1976, a aprovação da Constituição da República Portuguesa, onde a igualdade entre mulher e homem no seio do casal foi oficialmente estabelecida, substituindo o modelo vigente até então, marcado por uma notória segmentação de papéis entre o homem, chefe de família, responsável pelo sustento dos membros do núcleo familiar, e a mulher – tal como os filhos, subordinada à autoridade masculina – à qual cabiam as responsabilidades da esfera doméstica.

Com efeito, apesar de as mulheres sempre terem contribuído para a produção material, na sociedade industrial, prevaleceu um «contrato social de género» que pressupunha um único salário familiar, o do homem, enquanto elemento provedor, e a existência, não só de assimetrias em termos de papéis masculinos e femininos, como de desigualdades de estatuto social e de cidadania entre mulheres e homens. A realidade da última metade deste século, porém, apresenta, como marca de relevo, o facto de as mulheres terem vindo a ganhar uma presença crescente na esfera profissional. O modelo do «male breadwinner» (ganha-pão masculino) entrou assim em declínio, tanto mais que os orçamentos domésticos já não dispensam o contributo do salário feminino para fazer face às crescentes necessidades impostas pela sociedade de consumo.

Em Portugal, o fenómeno da entrada formal das mulheres no mercado de trabalho terá sido um pouco mais tardio do que noutros países industrializados, evidenciando-se, principalmente, a partir de finais da década de 1960. Em resultado da guerra colonial e dos fortes surtos emigratórios, envolvendo grande parte da população masculina, os então emergentes processos de urbanização e industrialização levaram a um maior recrutamento de mão-de-obra feminina por parte do mercado de trabalho, que, desde essa altura, se foi rápida e progressivamente feminizando. Entre as diferentes transformações sociais e económicas decorridas nos últimos trinta a quarenta anos, a integração das mulheres na população activa surge, portanto, como particularmente significativa. Presentemente, em Portugal, a taxa de actividade feminina entre a população em idade activa é de 67%, ultrapassando os valores médios na União Europeia, que se situam nos 62% (*European Commission*, 2005). Note-se ainda que as mulheres portuguesas tendem a fazer poucas interrupções no seu percurso profissional e que apenas 17% trabalha a tempo parcial (para uma média europeia amplamente superior, de 35%).

Portugal destaca-se, assim, no contexto europeu, como um país onde a taxa de actividade feminina é excepcionalmente elevada, e onde as mulheres com filhos pequenos tendem a trabalhar a tempo inteiro, em proporções muito superiores (66,5%) às de qualquer outro país da Europa dos quinze, apenas encontrando homologias nalguns dos países parceiros recentemente integrados.

A sociedade portuguesa caracteriza-se, ainda, pela curta duração das licenças parentais pagas, daí resultando que, desde muito cedo, os cuidados das crianças têm de ser externalizados, formal ou informalmente, pelos seus progenitores, gerando necessidades e dificuldades acrescidas de conciliação entre trabalho e vida familiar.

A participação das mulheres na esfera pública não se resume à integração no mercado laboral, tendo sido acompanhada por uma inserção, também ela extraordinariamente significativa, no contexto escolar onde, de resto, se nota, nos últimos anos, a existência de maior sucesso escolar por parte das raparigas. São elas quem mais tende a prosseguir os estudos, estando, actualmente em maioria no contexto universitário: cerca de 32% das mulheres entre os 25 e os 29 anos concluiu o ensino superior, enquanto apenas 22% de homens o concluíram. Ora, estes dados afastam drasticamente as jovens gerações femininas das gerações mais velhas. Na faixa etária dos 50 aos 64 anos apenas 9% das mulheres obtiveram diploma de ensino superior, por contraposição a 13% dos homens das mesmas idades (Guerreiro, 2003).

Por outro lado a inserção da população feminina noutras áreas da esfera pública, como a política ou o movimento associativo ficam claramente aquém do caminho já conquistado nas áreas do trabalho e da aquisição de qualificações. Este tema tem sido também alvo de reflexão e debate públicos, nomeadamente a propósito da proposta de implementação de quotas que possam promover maior enquadramento das mulheres em cargos políticos de relevo.

Ainda muito reduzida encontra-se, também, a participação – de forma igualitária – dos homens na esfera privada. Se é ponto assente que o papel de pai tem sofrido transformações nas últimas décadas, o certo é que, aos homens, são, geralmente, reconhecidos menos direitos na assistência familiar. As licenças de paternidade são curtas e apenas recentemente foram definidas e consagradas na legislação (Decreto-Lei n.º 230/2000). As organizações empregadoras mostram, em geral, dificuldades em reconhecer a importância do papel do pai na prestação de cuidados aos filhos, acabando por surgir entraves ao usufruto das licenças juridicamente estabelecidas. Para além disso, no quadro familiar, a participação do homem nas tarefas domésticas é significativamente diminuta, resultado de modos de socialização, ainda perenes, dominados por diferenciações de género.

Pode elencar-se um conjunto de áreas onde a igualdade entre homens e mulheres é formalmente garantida por diversos mecanismos, nomeadamente a esfera do trabalho, o contexto escolar, os domínios da participação cívica e política bem como os da vida doméstica e da prestação de cuidados às crianças. Todavia, é de referir que embora estas sejam áreas distintas e em estádios diferentes de evolução, as situações de discriminação em algumas destas esferas tendem a reforçar situações de exclusão nas outras, estando as várias dinâmicas profundamente interligadas. Com efeito não é possível estabelecer separações estanques entre os diversos papéis sociais desempenhados pelos indivíduos na pluralidade de arenas onde quotidianamente se movem.

No que concerne à inserção no mercado de trabalho, assunto do qual este texto se ocupará particularmente, nota-se que, apesar de também as mulheres já estarem largamente envolvidas na vida profissional, este campo continua a registar significativas desigualdades de género. Encontrando-se profundamente segmentado, aí se denotam fenómenos de segregação horizontal, vertical e transversal, entre mulheres e homens.

Em primeiro lugar, as mulheres tendem a ser vítimas de segregação horizontal, ou seja, mulheres e homens concentram-se em profissões diferentes, sendo muitos grupos profissionais fortemente masculinizados ou feminizados. E se o trabalho profissional feminino adquiriu um peso muito significativo na sociedade, o seu estatuto social continua, em geral, a não estar em paridade com o do trabalho profissional masculino. As ocupações profissionais onde as mulheres têm maior preponderância aparecem concentradas num leque estreito de profissões conotadas com o prolongamento, no mercado de trabalho, de actividades que ao longo dos tempos foram desempenhando na esfera doméstica, grandemente associadas à prática do cuidar. Trata-se de actividades cujos saberes elas foram informalmente incorporando e transmitindo, de geração em geração, sem a mediação da aprendizagem escolar formal, o que em muitos casos faz com que agora resultem em ocupações mal remuneradas, quando não socialmente pouco valorizadas, das quais se ignora as competências que implicam e permanentemente mobilizam no decurso do seu desempenho.

Da mesma forma, as mulheres são também vítimas de segregação transversal (Ferreira, 2003), ou seja, concentram-se em determinados

sectores de actividade, principalmente na administração pública e em empresas de mais reduzida dimensão, a que está em geral associada maior fragilidade económica e menor reconhecimento social.

Para além disso, são poucas as mulheres, mesmo nos sectores onde a sua presença prevalece, que preenchem os lugares de topo das hierarquias profissionais. Estes são predominantemente cargos ocupados por elementos do sexo masculino, denotando-se, assim, o fenómeno da segregação vertical, com as mulheres concentradas na base da hierarquia e com maior dificuldade em ascender aos lugares cimeiros. Na verdade, a população activa feminina apresenta menores índices de progressão nas carreiras, menores possibilidades de acesso à formação profissional e tende a auferir remunerações inferiores às da população masculina.

Mas os homens são, também, vítimas de discriminação no interior do mercado de trabalho: dispõem de licenças de paternidade muito mais curtas e são, frequentemente, subliminar ou objectivamente pressionados para não as usufruírem, pois não é ainda bem encarado, no seio das culturas organizacionais, que os homens assumam responsabilidades familiares nos moldes em que geralmente se aceita ou espera que as mulheres o façam, nomeadamente, enquanto uma primeira prioridade nas suas obrigações pessoais.

Note-se ainda, no que diz respeito ao contexto doméstico, em profunda articulação com o laboral, que os inquéritos à ocupação do tempo (Guerreiro e Perista, INE, 1999) e outros estudos análogos (Guerreiro e Wall, 2005) mostram que as mulheres continuam a ser as principais responsáveis pela execução de tarefas domésticas (seja a preparação das refeições, o tratamento da roupa ou a limpeza regular da casa) enquanto a participação dos homens – embora com um incremento significativo, nos últimos anos, nos cuidados aos filhos –, continua a ser inferior e a assumir um carácter mais especializado e supletivo.

Tal situação resulta, por um lado, no facto de as mulheres acabarem por cumprir a tão referenciada «dupla jornada de trabalho» e, por outro, no de os homens estarem, muitas vezes, afastados da participação nas tarefas familiares, já que, como atrás se viu, podem ser estigmatizados nos seus locais de trabalho, caso pretendam colocar responsabilidades familiares à frente da actividade profissional.

Tanto mulheres como homens enfrentam problemas de conciliação entre o trabalho profissional e a vida familiar, debatendo-se elas, com o estigma de serem más mães, se priorizam a profissão, e eles, com o de maus profissionais – ou mesmo com outros que colocam em dúvida a sua identidade masculina –, se porventura pretendem dar prioridade à vida familiar.

Efectivamente, em muitos casos, mães e pais trabalhadores vêm-se obrigados a fazerem opções entre a família e a carreira, não raras vezes, tendo de abdicar de direitos legalmente definidos, para evitarem a discriminação no emprego ou noutros contextos da sociedade. A interferência entre o que ocorre nos espaços laboral e doméstico é, em geral, difícil de ser gerida, e os seus reflexos serão tanto maiores quanto a dedicação a um destes domínios tenda a ser vista como inconciliável com a prestada ao outro.

Deste modo, as necessidades de conciliação entre trabalho e família tendem a reflectir-se na maior dificuldade de progressão profissional por parte das mulheres, já que o modelo ideal-típico do profissional competente, prevalecente na maioria das culturas organizacionais continua a ser o do indivíduo do sexo masculino, sem responsabilidades familiares que façam perigar a sua disponibilidade (quase total) para o exercício de uma profissão. Os homens, por seu turno, têm dificuldades em ver reconhecidos os seus direitos na esfera privada, as suas responsabilidades familiares, tanto a nível legislativo como das culturas profissionais, e mesmo no seio do núcleo familiar, onde a importância dos seus contributos – ou da ausência deles – é ainda minimizada.

3. Políticas para a igualdade no trabalho e no emprego

É neste contexto, apresentado em traços largos nas páginas anteriores, que se inserem as políticas de promoção da igualdade entre mulheres e homens, surgindo medidas – frequentemente emanadas da Comissão Europeia e dos países parceiros – no sentido de se mudarem valores e atitudes, e de se criarem políticas promotoras de igualdade e conciliação entre trabalho e família, insistindo-se simultaneamente na efectiva aplicação, na prática, das políticas já existentes. São estes os princípios básicos de cidadania, indispensáveis a que se caminhe rumo a uma sociedade mais igualitária onde se verifique (1) um idêntico peso de homens e mulheres nas diferentes categorias profissionais, das mais qualificadas às de base, (2) processos não discriminatórios de recrutamento de mulheres e homens, (3) progressiva atenuação da associação de determinadas categorias profissionais maioritariamente aos sexos masculino ou feminino, (4) equivalente valor das remunerações de homens e mulheres, (5) idêntico acesso a acções de formação profissional e educação ao longo da vida, (6) situações contratuais equivalentes para mulheres e homens, e (7) plena utilização das licenças de maternidade, paternidade e parentais, por parte de ambos os progenitores.

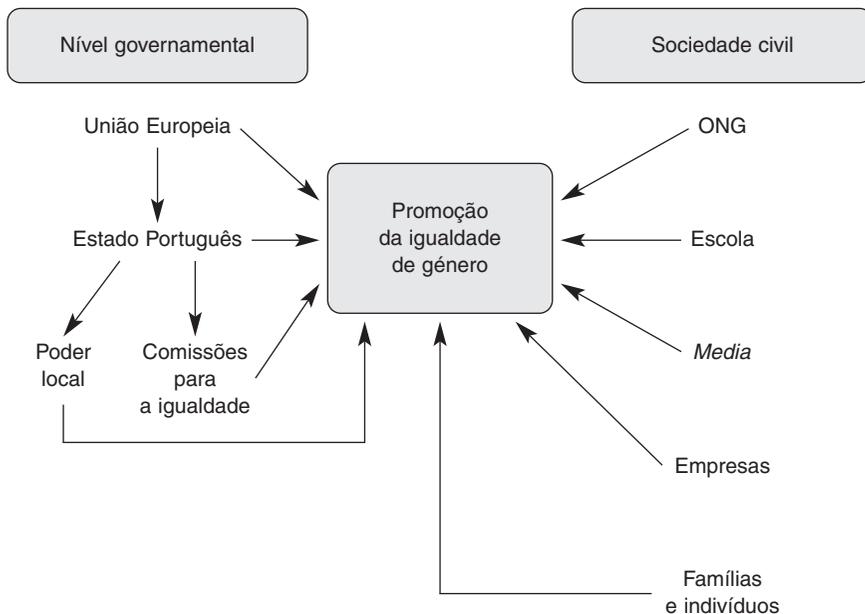
3.1. Quem é responsável em Portugal pela promoção da igualdade de género?

A promoção da igualdade de género é uma responsabilidade partilhada entre diversas agências. Para ela concorrem, nomeadamente, organizações governamentais e organizações que emanam da sociedade civil. Entre as primeiras, destacam-se as organizações supra-nacionais (particularmente a União Europeia, através da sua Estratégia Europeia para o Emprego, e respectivos programas adjacentes de que, desde finais da década de 1990, se destacaram o Plano Nacional de Emprego, o Plano Nacional para a Igualdade, o Plano Nacional para a Inclusão, para além dos programas FSE/EQUAL e POEFDS) com um papel fundamental na formalização das políticas de promoção da igualdade. Por outro lado, em contexto nacional, o estado português, através não só do governo, mas também do poder local e autárquico e das comissões estatais para a promoção da igualdade (como a CITE, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, ou a CIDM, Comissão para a Igualdade e os

Direitos das Mulheres), tem um papel fulcral que é o de transpor e adaptar para a legislação nacional as directivas e os princípios acordados em sede europeia, fiscalizando simultaneamente a efectiva aplicação, na prática, das medidas vigentes.

Finalmente, a sociedade civil tem um papel relevante na promoção de culturas, representações e práticas favoráveis à igualdade de género, seja através do tecido empresarial, que deve aplicar a legislação e promover culturas organizacionais não discriminatórias, seja através das organizações não governamentais, da escola, dos meios de comunicação de massas, das famílias e dos próprios indivíduos, que devem promover entre si e junto das gerações mais novas, sob sua responsabilidade directa, uma socialização que vise uma efectiva igualdade de género.

Figura 1 – Agentes de promoção de igualdade de género



A figura 1 ilustra de forma sumária as diferentes agências neste âmbito, organizadas segundo os dois grandes eixos acima referidos: as organizações formais e governamentais, por um lado, e a sociedade civil, por outro.

O papel das organizações empregadoras será objecto de particular atenção neste texto. Todavia, começar-se-á, nas páginas que se seguem, por discutir e abordar, mais de perto, o papel desempenhado pelo estado e pelas famílias enquanto dois agentes que podem promover a igualdade de género, em estreita articulação com o papel do tecido empresarial.

3.1.1. A montante e a jusante do mercado de trabalho: do Estado à família

O estado é um elemento fulcral na promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, com um leque de actuações a diversos níveis. Podemos elencar alguns dos seus papéis, sumariados em três grandes áreas: (1) é através da acção governamental que se definem quadros legais que regem a família e o trabalho; (2) é ao estado que cabe a fiscalização e prevenção da discriminação; (3) ao estado compete ainda a providência e o incentivo à criação de serviços de apoio à conciliação trabalho-família, como infantários e outros serviços de proximidade. Temos, assim, o estado como um elemento simultaneamente legislador, fiscalizador e provedor.

Por outro lado, poder-se-ia adicionar uma quarta função do estado a este nível: a promoção da formação para a igualdade e a divulgação de boas práticas a este nível, por exemplo, através da introdução, nos currículos de ensino, de módulos formativos em saberes domésticos e em cuidados pessoais, para ambos os sexos.

O estado português é tradicionalmente considerado como um estado-providência que segue o modelo corrente na Europa do Sul, com um sistema social não muito desenvolvido, nomeadamente no que concerne aos apoios às famílias e aos trabalhadores. Todavia, Portugal apresenta algumas características específicas face a outros países do Sul da Europa, nomeadamente devido à elevada percentagem de mulheres inseridas no mercado de trabalho a tempo inteiro, como os pontos anteriores já referiram. Note-se, ainda, que os anos 80 em Portugal foram marcados por políticas de reforço do estado-providência, incentivadas pelos fundos da União Europeia e intensificadas na segunda metade da década de 90 (Mozzicafreddo, 2002; Silva, 2002). Além da expansão da

rede pública de serviços em áreas como a saúde e a educação¹, foram então criados diversos projectos, programas e experiências de apoio e protecção a grupos em situações de risco e exclusão. Para além disso, as preocupações com o equilíbrio na relação trabalho-família passaram a ser incluídas na agenda política, registando-se alguns esforços para articular as políticas desenvolvidas nos domínios do emprego e da vida familiar. Todavia, verifica-se que tem havido alguma dificuldade na efectivação do que é preconizado nas declarações de princípios e na legislação entretanto elaborada. A nível das organizações de trabalho, designadamente, encontram-se, até ao momento, problemas de ordem estrutural e cultural, quanto à implementação de normas e dispositivos de promoção da igualdade, que permitam aos trabalhadores conciliarem a vida profissional com a vida familiar.

No que diz respeito à igualdade de direitos entre os sexos, a Constituição da República Portuguesa salvaguarda a não discriminação em todos os domínios, incluindo o laboral. A promoção da igualdade entre homens e mulheres é considerada uma das tarefas fundamentais do Estado (alínea *h*), artigo 9.º), sendo uma questão presente também no artigo 13.º, o qual define a igualdade entre todos os cidadãos, independentemente de «razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica ou condição social». Finalmente, o artigo 58.º, que define o direito ao trabalho, refere explicitamente que compete ao estado promover o acesso ao trabalho de todos e a «igualdade de oportunidades na escolha da profissão ou género de trabalho e condições para que não seja vedado ou limitado, em função do sexo, o acesso a quaisquer cargos, trabalho ou categorias profissionais».

O Código do Trabalho – enquanto instrumento que regula os planos do trabalho e do emprego – reforça as disposições respeitantes à igualdade entre homens e mulheres. Simultaneamente, define medidas relativas aos salários, diferentes tipos de contratos, organização do tempo laboral (férias e horários de trabalho) e os processos de contratação e de des-

¹ Note-se o significativo incremento na rede pública do pré-escolar, que registou um grande crescimento nos anos 90, tendo visto a sua taxa de cobertura a aumentar ao longo da última década.

pedimento. Encontram-se, também, na lei laboral os moldes em que decorre a protecção à parentalidade e a assistência à família.

Adicionalmente, existe todo um conjunto de instrumentos específicos de contratação de trabalhadores (contratos colectivos de trabalho e acordos de empresa), que podem adicionar medidas e benefícios específicos, não podendo, todavia, restringir o uso de quaisquer direitos e deveres definidos pela lei geral.

Assim, a lei laboral prevê uma série de medidas de assistência à família, nomeadamente²:

- 120 dias de licença de maternidade;
- Cinco dias de licença de paternidade;
- Duas semanas de licença parental, para o pai;
- A lei permite que a licença de maternidade seja parcialmente (exceptuando as primeira seis semanas) gozada pelo pai, opção introduzida em 1995 (antes dessa data, o pai só podia usufruir de licença em caso de doença ou morte da mãe);
- Duas horas por dia para aleitação durante o primeiro ano de vida do bebé;
- Três meses (ou seis meses em regime de tempo parcial) de licença parental, não paga, subsequentes à licença de maternidade.

Este quadro legal, aplicável a todos os sectores de actividade, procura prevenir situações de discriminação sexual, ao mesmo tempo que prevê um apoio à conciliação entre trabalho e família.

*
* *

Se é verdade que o estado propicia um contexto enquadrador, que define direitos e deveres para todos os trabalhadores e trabalhadoras, não é menos verdade que o papel das próprias famílias na promoção

² Ver Decreto-Lei n.º 154/88, de 29 de Abril, disponível, bem como outra legislação relacionada, em <http://www.cite.gov.pt/cite/legisnac.htm>

da igualdade de género é absolutamente fulcral. Os papéis sociais femininos estão particularmente associados ao contexto familiar, verificando-se, como referido anteriormente, que, mesmo inseridas no mercado de trabalho, continuam a ser as mulheres as principais responsáveis pelos afazeres domésticos, continuando a notar-se uma forte tendência social para atribuir à mulher a responsabilidade pelas tarefas domésticas, em detrimento, muitas vezes, da sua carreira. É neste sentido, que a legislação que garante o direito à conciliação entre trabalho e família surge como uma condição prévia e necessária para a criação real da igualdade entre mulheres e homens no mercado de trabalho (den Dulk, 2001).

Uma primeira agência da família prende-se com a transmissão de valores e padrões que podem ou não promover a igualdade de género. É no contexto familiar, enquanto elemento fundamental na socialização primária que se transmitem uma série de valores e práticas, que se vão posteriormente reflectir nos percursos profissionais e familiares dos jovens pais e mães trabalhadores/as. Neste sentido, as famílias jogam um papel fundamental na socialização de rapazes e raparigas, e na formulação de práticas educativas promotoras de uma parentalidade partilhada e transmissoras dos saberes necessários para a autonomia pessoal em contexto doméstico.

Por outro lado, o agregado familiar pode organizar-se em função de diferentes modelos de divisão das tarefas domésticas, constituindo a partilha igualitária de tarefas domésticas e de cuidados às crianças uma prática necessária à igualdade entre homens e mulheres, não só no seio da família, mas também no trabalho. Aspectos como o das faltas ao trabalho por motivos familiares, por exemplo, são indicadores fundamentais utilizados na avaliação das condições de progressão nas carreiras de ambos os elementos do casal, sendo ainda poucos os casais que reparam, igualmente, entre si, esta responsabilidade. Neste sentido, e uma vez mais, é patente que a promoção da igualdade entre mulheres e homens, mesmo no contexto familiar, está em estreita articulação com os contextos laborais.

Se, nas sociedades contemporâneas, trabalho e família são frequentemente encarados como duas áreas da vida social radicalmente distintas, embora necessariamente presentes na vida da maior parte dos indivíduos, torna-se cada vez mais evidente, nas análises de diversos autores,

que família e profissão se afectam mutuamente (Friedman e Greenhaus, 2000). Quando se fala de conciliação entre vida laboral e familiar encara-se, assim, a necessidade de conjugar dois mundos que, muitas vezes, parecem estar impreterivelmente dissociados – por um lado, pelas diferentes normas e padrões de comportamento que implicam, por outro, pela pressão do tempo, que dificulta a igual dedicação a estas duas esferas da vida.

Em diversos trabalhos sobre este tema, vários autores desenvolvem análises sobre a relação entre as esferas do trabalho e da família. Partindo-se, todavia, do pressuposto de que não é possível dissociar completamente a esfera familiar da laboral, alguns destes autores identificam diversas formas de relação entre estes dois domínios da vida de cada trabalhador. Karen I. Fredriksen-Goldsen e Andrew E. Scharlach (2001) referem quatro modelos de interacção entre o trabalho e a família. No primeiro modelo, encontra-se uma relação simbiótica entre estas duas esferas que se complementam mutuamente. Numa segunda hipótese, família e profissão são vistas como podendo interinfluenciar-se positiva ou negativamente. É o caso dos trabalhadores que apontam para tensões acrescidas na família em épocas de pressão laboral, mas que, noutras ocasiões, referem que a satisfação obtida num destes mundos comporta também melhorias no resto da sua vida. Um terceiro modelo teórico aponta para uma compensação mútua, em que défices numa destas áreas são compensados por recompensas extraídas da outra. Finalmente, uma quarta possibilidade aponta para o conflito, sendo ambas as esferas vistas como irreconciliáveis, por envolverem responsabilidades, normas e expectativas distintas, se não mesmo opostas.

4. O mercado de trabalho e a igualdade entre mulheres e homens

Causa e consequência de uma sociedade, toda ela, imersa em aceleradas e profundas transformações, o mercado de trabalho é, hoje em dia, atravessado por intensas dinâmicas de mudança, com origem em diferentes protagonistas, estratégias e projectos. Neste sentido, compreender hoje os contextos organizacionais é, também, entender os fluxos de mudança que os atravessam.

No início do presente texto, foram referidas algumas das principais dinâmicas de mudança organizacional. Condicionados pelo próprio funcionamento da economia global, os contextos organizacionais tendem a encerrar dinâmicas crescentes de flexibilização, desregulação e individualização das condições de trabalho (Castells, 1996; Rebelo, 1999; Beck, 2000).

Note-se que estes processos globais, que afectam o mercado de trabalho, adoptam configurações muito díspares nos diversos locais em que ocorrem. Marcado por uma posição semi-periférica e por um processo peculiar de «modernização a vários tempos», Portugal apresenta uma série de especificidades também a este nível. O tecido empresarial continua a ser dominado por micro e pequenas empresas, geradoras de emprego, na maior parte dos casos, pouco qualificado e mal remunerado, em muitos casos não sindicalizado e com insuficientes oportunidades de formação (Guerreiro e outros, 2000), coexistindo os sectores económicos altamente modernizados e competitivos com outros sectores de carácter «informal» ou «pré-moderno» (Freire, 1998).

Esta disparidade entre diferentes contextos laborais traduz-se em posições muito diferenciadas no que concerne ao tema da igualdade entre mulheres e homens no trabalho e no emprego. Se, nalguns casos, o próprio tópico da igualdade de género tende a impor-se na agenda organizacional conduzindo a novas estratégias e dispositivos e, mais genericamente, a organizações «portadoras de apoio» ou «amigas da família» (Guerreiro, Pereira e Abranches, 2002; den Dulk e outras, 1999), noutros casos, as tendências segmentadoras e discriminatórias continuam a ter forte presença na sociedade portuguesa. Esta disparidade de situações

vai, também, sobressair na subsequente análise feita às entidades candidatas ao prémio, onde poderemos ver disposições bastante distintas, correspondendo a perfis empresariais particulares.

Note-se, ainda, que o contexto organizacional pode influir na promoção de igualdade entre mulheres e homens de diversas formas. Os exemplos apresentados nos tópicos que se seguem são, apenas, algumas das dimensões nas quais a cultura organizacional e as políticas laborais podem influir na temática da igualdade:

- (1) Aplicação e cumprimento do definido por lei em matéria de igualdade entre homens e mulheres, nomeadamente, processos de recrutamento e progressão na carreira não discriminatórios, facilidade no uso das licenças definidas por lei e garantia de que homens e mulheres não auferem salários diferenciados.
- (2) Desenvolvimento de culturas organizacionais e profissionais promotoras de autonomia e responsabilidade dos trabalhadores, de políticas de cidadania empresarial, de incentivo à participação do homem na vida familiar e, particularmente, de culturas organizacionais e profissionais não discriminatórias de mulheres e homens a nível do recrutamento, funções, carreiras, remunerações, formação e conciliação entre trabalho e vida familiar.
- (3) Criação de serviços inovadores de apoio à vida familiar dos trabalhadores, ajustados às novas necessidades das pessoas e das famílias e promoção de formas flexíveis de utilização do tempo e do espaço e demais condições de trabalho.
- (4) Incentivo à inclusão de mulheres e homens em lugares que não sejam tradicionalmente considerados como adequados ao seu sexo, condicionando a tradicional segmentação do mercado laboral.

Se as entidades empregadoras são um agente chave para a não propagação das práticas discriminatórias e na difusão e desenvolvimento de boas práticas promotoras de igualdade de género, é de relevar que, por outro lado, a promoção efectiva da igualdade também se vai reflectir positivamente nas organizações. Pode-se inventariar um leque de impactos das boas práticas de igualdade entre mulheres e homens nas organizações, usualmente apontados em estudos que se centram nesta

problemática. Assim, a promoção da igualdade de género no local de trabalho:

- Incentiva a criatividade e a motivação dos trabalhadores, gera melhor comunicação entre chefias e operacionais, e promove um mais completo conhecimento dos objectivos e da cultura da organização;
- Facilita a introdução de novos métodos de trabalho e de novas tecnologias, proporcionando maior utilização do capital tecnológico;
- Reduz os custos com processos de recrutamento e formação na medida em que contribui para a fixação de recursos humanos qualificados;
- Aumenta a produtividade na medida em que faz um planeamento dos tempos de trabalho mais ajustados às necessidades dos trabalhadores, evitando absentismos imprevistos;
- Alarga e diversifica o leque dos potenciais colaboradores, interessados em trabalhar numa empresa que lhes oferece boas condições de exercício de uma actividade profissional em harmonia com as suas responsabilidades familiares e pessoais;
- Reduz os conflitos laborais;
- Valoriza a imagem da empresa na comunidade envolvente e a nível internacional, o que contribui para a promoção dos seus produtos e para o aumento do volume de negócios.

5. O Prémio «Igualdade é Qualidade»

De acordo com o que consta do seu regulamento, o prémio Igualdade é Qualidade é uma distinção de prestígio, promovida pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), que procura contribuir para o combate à discriminação e promover a igualdade entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional, bem como a conciliação da vida familiar com a actividade profissional.

As prioridades e os objectivos do Prémio visam a distinção pública de empresas e outras entidades empregadoras com boas práticas na área da promoção da igualdade entre mulheres e homens, sendo, simultaneamente, um instrumento para a fomentação da responsabilidade social das empresas, para a promoção e sensibilização sobre a temática da igualdade de género, e para o combate à segregação no mercado de trabalho. Desta forma, incluem-se nos objectivos do prémio a redução do diferencial entre as taxas de desemprego de homens e mulheres, a redução das desigualdades salariais, a melhoria das condições de trabalho, ou a modificação da cultura organizacional no sentido de introduzir a questão da igualdade e da conciliação como seus elementos-base.

A acção concreta do prémio centra-se, por um lado, no reconhecimento do trabalho já desenvolvido e, por outro, na divulgação de medidas exemplares, de forma a promover a sua reprodução noutros contextos organizacionais, criando, simultaneamente, junto do público, exigências no sentido de preferirem bens e serviços com qualidade total, o que implica que as empresas cumpram integralmente a legislação aplicável.

O prémio Igualdade é Qualidade visa, assim, distinguir as empresas e entidades que realizam ou promovem acções positivas na área da igualdade entre mulheres e homens e da qualidade no trabalho, no emprego e na formação profissional, divulgando casos e medidas exemplares, ao mesmo tempo que sensibiliza outras empresas e o público consumidor para a importância de desenvolver medidas concretas, promotoras da igualdade de género e da conciliação entre trabalho e vida familiar.

Podem candidatar-se ao prémio empresas (pequenas, médias e grandes) e outras entidades (associações e cooperativas) que apresentem

boas práticas de igualdade entre homens e mulheres e que pretendam divulgar estas medidas, ao mesmo tempo que se empenham na melhoria da sua responsabilidade social neste âmbito.

Como já foi referido, o prémio conta, até agora, com cinco edições. No decorrer destas, foram atribuídos 11 prémios e 16 menções honrosas.

As empresas que beneficiaram destas distinções foram reconhecidas, pela equipa de avaliação técnica e pelo júri que atribui o prémio, como entidades detentoras de práticas de excelência. O regulamento elaborado pela CITE define algumas das práticas valorizadas na análise das candidaturas a este prémio, fornecendo a lista a seguir incluída alguns exemplos de medidas de excelência:

- Realização de análises quantitativas e qualitativas da situação dos/as trabalhadores/as da empresa ou entidade e monitorização da respectiva evolução;
- Adopção de uma política de Gestão de Recursos Humanos que promova a Igualdade entre homens e mulheres;
- Adopção de um Plano de Igualdade com vista à recuperação progressiva de eventuais situações de desigualdade;
- Participação equilibrada dos/as trabalhadores/as nos processos de consulta e/ou decisão;
- Garantia de iguais possibilidades para mulheres e homens no recrutamento;
- Acesso à promoção e à progressão profissional para mulheres e homens;
- Garantia de iguais possibilidades de acesso à formação profissional para mulheres e homens;
- Garantia do respeito das normas relativas à protecção da maternidade e da paternidade, à conciliação da vida profissional e familiar, à igualdade entre mulheres e homens e à não discriminação;
- Garantia, aos/às trabalhadores/as, de iguais possibilidades de conciliar a vida profissional e familiar, designadamente através de:
 - Formas flexíveis de organização do trabalho;
 - Períodos de licença alargados;

- Períodos de interrupção na carreira;
- Facilitação para atender a necessidades pessoais e familiares;
- Facilitação do acesso a equipamentos e serviços de acolhimento de crianças e de apoio à família;
- Medidas específicas para garantir, aos homens, disponibilidade para o exercício dos seus direitos e responsabilidades familiares;
- Adopção de medidas específicas, que favoreçam a reintegração na vida activa de trabalhadores/as que tenham interrompido a sua carreira por motivos familiares;
- Criação de postos de trabalho ou de acções de formação em domínios profissionais, nos quais as mulheres ou os homens estejam sub-representadas/os;
- Adopção de medidas dissuasoras de comportamentos que violem o dever de respeito pela dignidade dos homens e das mulheres no local de trabalho;
- Adopção de medidas dissuasoras de comportamentos discriminatórios;
- Garantia de uma efectiva igualdade de remuneração para trabalho igual e de valor igual;
- Adopção, em todos os documentos da empresa ou entidade de uma linguagem correcta e não discriminatória;
- Adopção de outras medidas não mencionadas, tendentes a suprimir ou atenuar os factores que penalizam as mulheres, no mercado de trabalho, ou os homens, na vida familiar.

5.1. Os instrumentos e as etapas do processo de candidatura

As condições de atribuição do prémio Igualdade é Qualidade estão definidas num regulamento desenhado para o efeito, o qual se encontra disponível *on-line*, sendo, também, divulgado através de folhetos. A divulgação deste prémio é, aliás, condição importante para o seu sucesso, tanto para a captação de entidades candidatas, como para a posterior divulgação dos resultados, que pretende fomentar medidas promotoras da igualdade junto de entidades que ainda não se candidataram.

Uma vez feita a divulgação, o primeiro passo, ou a primeira etapa do prémio, é a apresentação de candidaturas. Todas as entidades candidatas devem entregar a sua candidatura na CITE, preenchendo um formulário desenvolvido para o efeito. Neste formulário, encontra-se um pequeno questionário que visa a caracterização básica da entidade, não apenas no que concerne ao seu estatuto jurídico, localização e estrutura de recursos humanos, mas, também, no que respeita a alguns indicadores sobre a situação de mulheres e homens na organização e eventuais medidas específicas de promoção da igualdade e combate à discriminação. A candidatura deve, ainda, vir acompanhada de um conjunto de documentação que complemente o formulário, dando conta de um lote de indicadores estatísticos obrigatórios.

Da perspectiva de quem recepciona as candidaturas, a primeira fase passa, precisamente, pela verificação de que todos os documentos requeridos foram entregues, já que a não apresentação de algum destes documentos constitui motivo de exclusão. Segue-se a análise desta documentação. As respostas ao Formulário de Candidatura são avaliadas e pontuadas segundo uma série de coeficientes de ponderação, desenvolvidos no âmbito do prémio, extraindo-se, da análise final do formulário, uma pontuação, que actua como um *score* de igualdade da entidade candidata. Esta pontuação final serve para fazer uma primeira triagem das entidades candidatas, na medida em que apenas transitam para uma segunda fase do processo de apreciação as empresas e outras organizações que obtenham um mínimo de 500 pontos.

A análise subsequente é desenvolvida em dois planos simultâneos, que se alimentam mutuamente. Por um lado, a análise documental das candidaturas, com base nos documentos entregues, no início do processo, acrescida de mais alguns elementos de informação documental e estatística, entretanto solicitados às entidades que passaram a primeira fase do processo. Esta análise centra-se no estudo detalhado da estrutura de pessoal da organização (complementada com informação sobre retribuições e horários), e também na análise da situação financeira da entidade.

Paralelamente, é realizada uma visita às instalações das empresas e entidades candidatas por uma equipa de especialistas, correspondendo este momento à análise qualitativa da candidatura. No decorrer da visita,

são realizadas entrevistas a um/a dos/as dirigentes da empresa ou entidade, responsável pela candidatura, bem como a representantes dos/as trabalhadores/as. Trata-se de um momento relevante, uma vez que é feito um confronto directo com a realidade da organização, sendo auscultadas as opiniões de alguns dos trabalhadores. Por outro lado, é, também, um momento privilegiado para esclarecer dúvidas decorrentes da análise documental, bem como, para confrontar as declarações inseridas no formulário de candidatura com a realidade quotidiana organizacional, sendo de salientar a importância da visita na elaboração final da avaliação à candidatura.

Uma vez realizada esta visita, é elaborado um relatório de avaliação técnica, onde as principais dimensões de análise são percorridas de forma sistemática. Este relatório será posteriormente apreciado pelo Júri, o qual poderá solicitar mais informação e discutir a possibilidade de atribuição de uma distinção a cada candidatura. Nesta reunião do Júri, onde são apreciadas as candidaturas, juntam-se, ao relatório de avaliação técnica, um conjunto de apreciações, realizadas por entidades com representante no júri. A saber:

- A apreciação sobre o cumprimento de legislação relativa ao exercício da actividade e sobre a viabilidade e a rentabilidade das empresas, que cabe à representação do IAPMEI;
- A apreciação sobre o cumprimento de legislação relativa ao exercício da actividade das cooperativas, que cabe à representação do Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo;
- A apreciação sobre o cumprimento de legislação laboral, por parte das representações do IDICT e da Inspeção-Geral do Trabalho;
- A apreciação sobre o cumprimento de legislação relativa ao exercício da actividade das entidades sem fins lucrativos, por parte da representação da Direcção-Geral da Solidariedade e Segurança Social;
- A apreciação sobre o cumprimento da legislação relativa a publicidade e direitos dos consumidores, a qual cabe à representação do Instituto do Consumidor;
- A apreciação sobre o cumprimento da legislação relativa ao respeito pelo ambiente, a cargo da representação do Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente.

O júri para atribuição do prémio Igualdade é Qualidade é presidido pelo Presidente da CITE e constituído pelos seguintes membros:

- Membros da CITE em efectividade de funções à data da apreciação das candidaturas para atribuição do Prémio.
- Um representante efectivo e um suplente de cada uma das seguintes instituições:
 - Comissão Consultiva Regional para os Direitos das Mulheres – CCRDM, Região Autónoma dos Açores;
 - Comissão Regional para a Igualdade no Trabalho e no Emprego na Madeira – CRITE, Região Autónoma da Madeira;
 - Instituto do Emprego e Formação Profissional – IEFP – 1 representante para além do que integra a CITE;
 - Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho – IDICT: 2 representantes, 1 dos quais da Inspeção-Geral do Trabalho;
 - Instituto Português da Qualidade – IPQ;
 - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento – IAPMEI;
 - Direcção-Geral da Empresa ICEP Portugal;
 - Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo;
 - Direcção-Geral da Solidariedade e Segurança Social;
 - Instituto para a Inovação na Formação – INOFOR;
 - Instituto do Consumidor – IC;
 - Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional;
 - Instituto de Conservação da Natureza – ICN;
 - Alta Autoridade para a Comunicação Social;
 - Direcção-Geral da Administração Pública – DGAP;
 - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos – APG;

- Associação Portuguesa de Management – APM;
- Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação – APAC.

No decorrer da reunião de Júri (ou das reuniões, se houver necessidade de convocar mais do que uma), são tomadas as decisões sobre as distinções a atribuir. As entidades candidatas serão posteriormente notificadas, havendo lugar à distribuição de um pequeno relatório sumário que identifica alguns dos motivos da decisão do júri, com base no que foi discutido na reunião e no relatório de avaliação técnica. Este sumário apreciativo reveste-se também de algum significado, pois pode servir de mote a uma posterior alteração no seio da organização que o recebeu.

6. Análise das candidaturas ao prémio – as organizações candidatas

Nas páginas que se seguem serão apresentados dados sobre as organizações que se candidataram ao Prémio Igualdade é Qualidade nas suas cinco primeiras edições, oferecendo, estes dados, um interessante panorama do tecido empresarial português e das organizações mais sensibilizadas para as questões da igualdade. Após um capítulo introdutório, onde serão apresentados alguns dados quantitativos sobre todas as empresas candidatas, serão analisadas, com maior detalhe, as práticas e políticas das entidades que foram visitadas pela equipa de avaliação técnica (ou seja, as que auferiram mais do que 500 pontos na triagem inicial, feita com base nas respostas apresentadas nos formulários de candidatura). Procurar-se-á, desta forma, fazer uma análise a dois tempos: num primeiro, reunindo dados quantitativos sobre todas as candidaturas; num segundo, apresentando dados de cariz mais qualitativo sobre as entidades que foram objecto de visita pela equipa de avaliação técnica.

Desta forma, na primeira parte do texto, observar-se-á o total das entidades candidatas segundo uma bateria de indicadores, de entre os quais se destacam os referentes à localização, ao tipo de entidade, à constituição interna dos Recursos Humanos e ao agente que iniciou o processo de candidatura; na segunda parte do trabalho, procurar-se-á analisar, de forma mais qualitativa, as entidades que foram admitidas após a triagem inicial com base nos formulários de candidatura e através da análise de dados recolhidos nas visitas às organizações – a partir das entrevistas a responsáveis, trabalhadores e representantes dos trabalhadores – e na própria visita às instalações.

Finalmente, na terceira parte, procurar-se-á oferecer um enfoque mais específico nas entidades que receberam distinções nos últimos anos, apresentando um conjunto de práticas de excelência que podem, e devem, ser reproduzidas noutros contextos.

É de realçar a iniciativa de visitas às entidades, como de resto, já foi aqui referido, verificando-se que, em muitos casos, os dados apresentados nos formulários de candidatura não são validados ou, ao invés, são reforçados no decorrer das visitas, constituindo, estas, momentos

fulcrais para a apreciação global da *performance* da organização, no que concerne à promoção da igualdade. Todavia, dado o carácter esporádico destas visitas, torna-se necessário prepará-las com particular cuidado. Neste intuito, foram, progressivamente, afinados os métodos de recrutamento de trabalhadores a entrevistar, exigindo-se a partir de certa altura, a escolha aleatória dos entrevistados (ou a escolha direccionada pelos investigadores). Optou-se, também, a partir da segunda edição do prémio, por atribuir um papel significativo aos representantes das comissões de trabalhadores ou dos delegados sindicais, enquanto porta-vozes institucionais que devem ser ouvidos neste âmbito.

6.1. As entidades candidatas

Desde que teve início, em 2000, até ao ano de 2004, o Prémio Igualdade é Qualidade registou mais de centena e meia de candidaturas. Em 2000, na edição inaugural, candidatou-se um grupo de 24 entidades. Nos anos seguintes, as candidaturas repetiram-se com alguma regularidade, rondando, o seu número geral, as duas dezenas de organizações, com excepção do ano de 2001, marcado por um pico, assinalável, de 67 candidaturas. É de notar, ainda, que algumas entidades repetiram a candidatura, pelo que se verifica um ligeiro desfasamento entre o número de organizações e o de candidaturas, que lhe é superior. Podemos, também, assinalar uma pequena descida no ano de 2004, onde, pela primeira vez, o número de entidades candidatas se situou abaixo das duas dezenas.

Quadro 1 – Entidades candidatas, por ano de candidatura

Ano	Candidatura	
	N.º	%
2000	24	15,6
2001	67	43,5
2002	26	16,9
2003	20	13,0
2004	17	11,0
Total	154	100,0

No que diz respeito à localização no território nacional das entidades candidatas ao prémio, verifica-se uma dispersão por diversos distritos e regiões, notando-se, todavia, uma concentração das organizações candidatas na região de Lisboa (neste distrito, concentram-se 36,5% do total de organizações candidatas ao PIQ). Seguem-se as organizações candidatas sediadas nos distritos do Porto (17,6%), logo seguidas das de Aveiro (6,1%), Coimbra e Viseu (5,4%). Estes valores não são de estranhar, se se tomar em atenção a distribuição do tecido empresarial português pelo território nacional, e ainda menos se se pensar na especificidade sectorial das empresas que se candidataram ao PIQ (como se discutirá mais adiante).

Quadro 2 – Entidades candidatas, por distrito

Distrito	Ano										Total	
	2000		2001		2002		2003		2004			
	N.º	%	N.º	%								
Aveiro	1	4,3	3	4,8	2	7,7	2	10,0	1	5,9	9	6,1
Beja	–	–	2	3,2	–	–	–	–	–	–	2	1,4
Braga	–	–	4	6,5	1	3,8	1	5,0	–	–	6	4,1
Bragança	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Castelo Branco	2	8,7	1	1,6	1	3,8	1	5,0	–	–	5	3,4
Coimbra	2	8,7	5	8,1	1	3,8	–	–	–	–	8	5,4
Évora	–	–	3	4,8	1	3,8	–	–	1	5,9	5	3,4
Faro	–	–	1	1,6	–	–	–	–	–	–	1	0,7
Guarda	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Leiria	–	–	3	4,8	–	–	–	–	–	–	3	2,0
Lisboa	8	34,8	16	25,8	14	53,8	6	30,0	10	58,8	54	36,5
Portalegre	2	8,7	1	1,6	1	3,8	–	–	1	5,9	5	3,4
Porto	4	17,4	13	21,0	1	3,8	4	20,0	4	23,5	26	17,6
Santarém	1	4,3	–	–	–	–	1	5,0	–	–	2	1,4
Setúbal	–	–	1	1,6	1	3,8	1	5,0	–	–	3	2,0
Viana do Castelo	1	4,3	1	1,6	2	7,7	1	5,0	–	–	5	3,4
Vila Real	–	–	1	1,6	–	–	–	–	–	–	1	0,7
Viseu	1	4,3	4	6,5	1	3,8	2	10,0	–	–	8	5,4
R. A. Açores	–	–	2	3,2	–	–	1	5,0	–	–	3	2,0
R. A. Madeira	1	4,3	1	1,6	–	–	–	–	–	–	2	1,4
Total	23	100,0	62	100,0	26	100,0	20	100,0	17	100,0	148	100,0

Nota: Em 2000 e 2001, desconhece-se a localização de algumas das entidades candidatas.

Quadro 3 – Entidades candidatas dos distritos de Lisboa e Porto, por concelho

Distrito	Concelho	Ano					Total
		2000	2001	2002	2003	2004	
		N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
Lisboa	Alenquer	–	–	1	–	–	1
	Arruda dos Vinhos	–	–	1	–	–	1
	Azambuja	–	1	–	–	–	1
	Cascais	1	1	–	–	1	3
	Lisboa	6	10	6	2	4	28
	Loures	–	2	–	–	1	3
	Mafra	–	–	1	–	–	1
	Oeiras	–	2	1	1	2	6
	Sintra	1	–	4	–	–	5
	Vila Franca de Xira	–	–	–	3	2	5
Porto	Amarante	–	1	–	–	–	1
	Gondomar	–	–	–	1	1	2
	Marco de Canaveses	–	1	–	–	–	1
	Matosinhos	–	–	–	1	1	2
	Penafiel	–	–	–	1	–	1
	Porto	1	4	1	1	2	9
	Póvoa do Varzim	1	1	–	–	–	2
	Valongo	–	2	–	–	–	2
Vila Nova de Gaia	2	4	–	–	–	6	

Como se pode ver através do quadro 3, nos distritos de Lisboa e do Porto, os concelhos mais representados são, precisamente, Lisboa e Porto, seguidos, no caso de Lisboa, dos concelhos de Oeiras, Sintra e Vila Franca de Xira e, no caso do Porto, do concelho de Vila Nova de Gaia. Consta-se, portanto, uma maior representação das regiões mais urbanas e industrialmente mais desenvolvidas.

Quadro 4 – Entidades candidatas, por estatuto jurídico

Estatuto Jurídico	Ano										Total	
	2000		2001		2002		2003		2004			
	N.º	%	N.º	%								
Associação sem Fins Lucrativos	1	4,5	6	9,4	2	7,7	1	5,0	–	–	10	6,8
Cooperativas de Responsabilidade Limitada	1	4,5	2	3,1	5	19,2	2	10,0	1	7,1	11	7,5
Empresa em Nome Individual	–	–	1	1,6	–	–	–	–	–	–	1	0,7
Empresa Municipal	–	–	1	1,6	–	–	–	–	1	7,1	2	1,4
I.P.S.S.	3	13,6	2	3,1	2	7,7	1	5,0	2	14,3	10	6,8
Sociedade Anónima	11	50,0	16	25,0	12	46,2	2	10,0	3	21,4	44	30,1
Sociedade por Quotas	6	27,3	36	56,3	5	19,2	14	70,0	7	50,0	68	46,6
Total	22	100,0	64	100,0	26	100,0	20	100,0	14	100,0	146	100,0

A análise do estatuto jurídico das entidades candidatas ao prémio Igualdade é Qualidade reveste-se de grande importância, já que, ao contrário do que é habitual noutros prémios, estamos perante uma grande variedade de situações e de tipos de entidade empregadora. Verifica-se a existência de uma esmagadora maioria de empresas, repartindo-se estas entre as sociedades anónimas (cerca de 30%) e as sociedades por quotas (mais de 46%).

As cooperativas correspondem a 7,5% das candidaturas e, com um peso de quase 7%, encontram-se as associações sem fins lucrativos e as instituições particulares de solidariedade social. É, todavia, de referir que a participação das cooperativas, com pouca expressão nos primeiros anos de existência deste prémio, foi particularmente acentuada no ano de 2002, mostrando, a partir de então, alguma tendência para diminuir. Também no que concerne às associações, a participação tem vindo a decrescer, sendo nula no ano de 2004.

Quadro 5 – Entidades candidatas, por sector de actividade (CAE)

CAE	Ano										Total	
	2000		2001		2002		2003		2004			
	N.º	%	N.º	%								
Indústrias Transformadoras	10	41,7	10	14,9	13	50,0	4	20,0	1	5,9	38	24,7
Produção Dist. Electricidade, Gás e Água	–	–	2	3,0	1	3,8	1	5,0	1	5,9	5	3,2
Construção	1	4,2	6	9,0	2	7,7	1	5,0	–	–	10	6,5
Comércio por Grosso e a Retalho	–	–	23	34,3	3	11,5	4	20,0	3	17,6	33	21,4
Alojamento e Restauração	–	–	4	6,0	–	–	1	5,0	1	5,9	6	3,9
Transporte, Armazenagem e Comunicações	2	8,3	2	3,0	–	–	2	10,0	2	11,8	8	5,2
Act. Financeiras	1	4,2	1	1,5	1	3,8	–	–	1	5,9	4	2,6
Act. Imobiliárias, Alugueres e Serviços Prestados às Empresas	1	4,2	7	10,4	2	7,7	5	25,0	5	29,4	20	13,0
Administração Pública, Defesa e Segurança Social	–	–	1	1,5	–	–	–	–	–	–	1	0,6
Educação	2	8,3	1	1,5	–	–	–	–	1	5,9	4	2,6
Saúde e Acção Social	2	8,3	2	3,0	–	–	–	–	1	5,9	5	3,2
Outras Actividades, Serviços Colectivos, Sociais e Pessoais	5	20,8	8	11,9	4	15,4	2	10,0	1	5,9	20	13,0
Total	24	100,0	67	100,0	26	100,0	20	100,0	17	100,0	154	100,0

No que diz respeito à participação por sectores de actividade, caracterizados com base na Classificação das Actividades Económicas (CAE), verifica-se, igualmente, uma grande diversidade de situações, com pendor acentuado na indústria transformadora e no comércio. Note-se que, de ano para ano, existe uma considerável variação. Por exemplo, a presença da indústria transformadora que, na primeira edição, abarcava quase metade das candidaturas, viu, em 2004, o seu peso tornar-se quase residual. No sentido inverso, a participação das empresas que se

enquadram na área dos serviços, e, nomeadamente, as que prestam serviços a empresas (como é o caso das consultoras) tem vindo a crescer consideravelmente.

Quadro 6 – Entidades candidatas, por data de formação

Ano	Ano										Total	
	2000		2001		2002		2003		2004			
	N.º	%	N.º	%								
Anterior a 1950*	5	31,3	5	7,5	3	11,5	–	–	3	17,6	16	11,0
1950-1959	1	6,3	10	14,9	2	7,7	1	5,0	1	5,9	15	10,3
1960-1969	–	–	2	3,0	1	3,8	–	–	–	–	3	2,1
1970-1979	4	25,0	8	11,9	4	15,4	3	15,0	1	5,9	20	13,7
1980-1989	2	12,5	21	31,3	8	30,8	7	35,0	4	23,5	42	28,8
1990-1999	4	25,0	21	31,3	8	30,8	8	40,0	7	41,2	48	32,9
2000	–	–	–	–	–	–	1	5,0	1	5,9	2	1,4
Total	16	100,0	67	100,0	26	100,0	20	100,0	17	100,0	146	100,0

Nota: Em 2000, não existem estes dados para 8 das entidades candidatas.

* Destas, a maioria viu a sua fundação na primeira metade do século XX. Todavia, é de realçar a candidatura de três entidades fundadas no século XIX e de duas muito anteriores, cuja data de constituição remonta ao século XVI.

Relativamente à antiguidade, verifica-se que mais de metade das organizações são de formação bastante recente (tendo sido formadas nos últimos 20 anos), datando mais de 30% das entidades candidatas dos últimos 15 anos.

Um indicador bastante interessante, face à natureza deste prémio, relaciona-se com o conhecimento da percentagem de mulheres nos quadros de pessoal das organizações candidatas. Trata-se de um ponto pertinente, na medida em que se poderá associar o interesse pela candidatura ao prémio Igualdade é Qualidade – e mais genericamente, a sensibilização para as questões da igualdade de género – a um tecido empresarial ou associativo – e a uma correspondente estrutura de recursos humanos – mais feminizada. Com efeito, tem sido, por diversas vezes sugerido, não só a nível do senso comum, como, também, por alguns estudos na área, a ideia de que a promoção da igualdade de género é uma preocupação quase exclusivamente feminina, sendo do sexo feminino a maioria dos agentes envolvidos nesta problemática.

Pode-se constatar, pelos dados no quadro abaixo, que 27% das entidades candidatas se encontram num escalão considerado igualitário (40 a 60% de trabalhadores de cada um dos sexos). Cerca de 24%, têm até 60% de homens, e um pouco menos de 30% são maioritariamente femininas. Este é um dado curioso, uma vez que não são registadas diferenças significativas entre o número de organizações de cariz igualitário, e as de pendor mais feminino ou masculino. Assim, não se pode relacionar, directamente, a candidatura a este prémio com organizações cuja composição, a nível da força de trabalho, seja significativamente mais feminizada.

Note-se, contudo, que estes valores não fornecem informações sobre a estrutura interna da organização, nem sobre a proporção de mulheres e de homens nos lugares de chefia, assunto a que se regressará oportunamente.

**Quadro 7 – Entidades candidatas,
por percentagem de trabalhadores do sexo feminino**

% de mulheres	Ano										Total	
	2000		2001		2002		2003		2004			
	N.º	%	N.º	%								
0,0 – 20,0	3	15,0	16	24,6	2	7,7	4	20,0	1	5,9	26	17,6
21,0 – 40,0	6	30,0	16	24,6	10	38,5	4	20,0	5	29,4	41	27,7
41,0 – 60,0	3	15,0	20	30,8	6	23,1	5	25,0	6	35,3	40	27,0
61,0 – 80,0	7	35,0	9	13,8	7	26,9	5	25,0	4	23,5	32	21,6
81,0 – 100,0	1	5,0	4	6,2	1	3,8	2	10,0	1	5,9	9	6,1
Total	20	100,0	65	100,0	26	100,0	20	100,0	17	100,0	148	100,0

Quadro 8 – Promotores da candidatura, por sexo e função

Função	Ano										Total	
	2000		2001		2002		2003		2004			
	N.º	%	N.º	%								
Dirigente Principal (M)	7	29,2	28	41,8	12	46,2	10	50,0	8	47,1	65	42,2
Dirigente Principal (F)	3	12,5	9	13,4	2	7,7	4	20,0	1	5,9	19	12,3
Diversas Funções (M)	7	29,2	22	32,8	9	34,6	3	15,0	4	23,5	45	29,2
Diversas Funções (F)	7	29,2	8	11,9	3	11,5	3	15,0	4	23,5	25	16,2
Total	24	100,0	67	100,0	26	100,0	20	100,0	17	100,0	154	100,0

No preenchimento do formulário de candidatura, as organizações devem designar e nomear um promotor de candidatura. Na maioria dos casos, este é, de facto, o impulsionador do processo, embora, noutros casos, possa ser, posteriormente, designado para esse fim, numa ocasião em que o processo de candidatura já está iniciado. De modo geral, os promotores da candidatura tendem a ser os dirigentes principais (são-no em 54,5 % dos casos). Destes, a maioria são homens (42,2%), dados que, por um lado, indicam uma tendência para a segregação vertical do mercado de trabalho, mas, por outro, sugerem que as entidades preocupadas com a questão da igualdade de género não são, necessariamente, chefiadas por mulheres.

Na categoria «diversas funções», insere-se, com particular destaque, a direcção de recursos humanos. Com efeito, é deste departamento que, mais frequentemente, emana a candidatura ao prémio Igualdade é Qualidade, bem como outras medidas visando a promoção da igualdade de género. Nesta categoria, raramente apresentada de forma mais específica no formulário de candidatura, incluem-se, também, diversas linhas intermédias de gestão e de coordenação, com particular peso das afectas à secção de pessoal, à formação e à qualidade.

7. Representações, políticas e práticas de igualdade

Nas páginas subsequentes, procurar-se-á discutir, de forma mais aprofundada, os moldes que assume a promoção da igualdade entre mulheres e homens nas organizações candidatas ao prémio. Os dados foram recolhidos de entre as candidaturas alvo de visita da equipa técnica, por terem sido admitidas à segunda fase da avaliação. Destas visitas, extraiu-se uma grande quantidade de material que permite interessantes análises sobre o tecido organizacional português, e particularmente sobre este segmento específico, sensibilizado, à partida, para as questões da igualdade de oportunidades. Do ponto de vista metodológico, estas visitas organizavam-se, habitualmente, da seguinte forma: cada membro da equipa de avaliação técnica era responsabilizado pela visita a um conjunto limitado de entidades candidatas, havendo uma preparação precedente, que podia levar à adaptação do guião de entrevista geral, sempre que, da análise da documentação fornecida pela organização, surgissem dúvidas que fosse necessário esclarecer. As visitas tinham a duração média de meio-dia, podendo, no caso de empresas de maior dimensão, durar um dia inteiro. É, ainda, de referir que, nalgumas situações, a visita se prolongou por mais alguns dias, no sentido de se esclarecerem dúvidas suscitadas após a primeira análise.

Uma parte considerável da visita é preenchida por uma entrevista dirigida, ou semi-dirigida, ao promotor da candidatura. A esta, seguem-se outras entrevistas a alguns trabalhadores da organização (sendo entrevistados de dois a seis trabalhadores, consoante o número total de trabalhadores da entidade), para as quais, são, também, contactados delegados sindicais ou dirigentes das comissões de trabalhadores. Finalmente, o técnico responsável pela visita empreende um passeio guiado pelo espaço, o que permite recolher mais informações sobre o clima organizacional e estabelecer alguns contactos informais com trabalhadores. Neste périplo, é particularmente interessante a visita aos equipamentos eventualmente disponibilizados pela organização, como sejam os refeitórios e salas de descanso ou outros espaços que os filhos dos trabalhadores/as possam frequentar.

O texto que se segue resulta desta análise qualitativa, realizada ao longo de cinco anos, e será organizado em função das grandes dimensões consideradas na análise: (1) a política de igualdade de género

vigente e os significados atribuídos ao conceito de igualdade; (2) os processos de recrutamento e selecção; (3) os planos de carreira e o processo de avaliação de desempenho; (4) a oferta formativa; (5) o sistema de remuneração e a igualdade salarial entre homens e mulheres; (6) as medidas de conciliação trabalho-família e, finalmente, (7) a comunicação e o clima organizacionais.

7.1. Significados da igualdade e a sua consubstanciação nas políticas organizativas

Analisar a igualdade entre mulheres e homens no contexto organizacional é, antes de tudo o mais, perceber as culturas organizacionais e os significados atribuídos à igualdade. É, para além disso, perceber de que forma as próprias organizações concebem o seu próprio papel, num *continuum*, que vai da postura mais interventiva e pró-activa àquela que vê o papel das organizações como um reflexo incontornável das características globais da sociedade e do mercado, não lhes reconhecendo qualquer potencial transformador nem de autonomia.

Uma primeira questão a ser colocada a todos os promotores de candidatura prende-se, precisamente, com os motivos que levaram a entidade a candidatar-se a este prémio. De certo modo, as respostas obtidas são também, um reflexo daquilo que é referido no parágrafo anterior, podendo as motivações para as candidaturas serem agrupadas em torno de três grandes eixos: (1) o desejo de ver reconhecidas, publicamente, características consideradas como inerentes à organização, (2) a vontade de confrontar recentes evoluções neste domínio com a realidade de outras entidades e com o conhecimento acumulado pela CITE, enquanto entidade vocacionada para esta temática e (3) o desejo de adquirir mais (in)formação sobre as eventuais fragilidades e as potencialidades da organização.

Da análise efectuada junto das entidades candidatas, ressalta um conjunto de potencialidades e fragilidades – concernentes às políticas de promoção da igualdade entre homens e mulheres – que importa sistematizar. É, ainda, de realçar a prevalência de um certo desfazamento entre políticas, práticas e representações. Na maior parte dos casos em estudo, verifica-se uma falta de formalização daquilo que a entidade

considera ser a sua política de igualdade. Com efeito, a maioria das organizações contactadas não possui qualquer nível de formalização das políticas respeitantes à promoção da igualdade de género. Do mesmo modo, verifica-se não existirem planos explícitos de promoção dessa igualdade, nem verbas adstritas a este objectivo ou documentos escritos, que explicitem os procedimentos e fundamentos de tal tipo de políticas.

Com efeito, a maioria dos responsáveis pelas candidaturas considera a formalização como desnecessária, alegadamente, devido ao carácter informal e mesmo «natural» da igualdade de género que é promovida no seio da organização. Depoimentos sugerindo que «a igualdade entre homens e mulheres é um valor intrínseco a esta empresa», ou que «a formalização excessiva é desnecessária, pois a prática desta entidade sempre promoveu a igualdade», são repetidos por uma parte considerável dos entrevistados, que justificam a sua candidatura em função das práticas vigente no quotidiano da organização e não da existência de planos formais estratégicos para a promoção da igualdade de género.

Contudo, e não obstante o carácter recorrente deste tipo de discurso, a realidade, evidenciada pela recolha de informação aprofundada, revela-se como muito policromática, e se, em diversos casos a igualdade é parte integrante das culturas organizacionais, muitos casos há, também, onde se persiste na manutenção de práticas discriminatórias que não são salvaguardadas pelos regulamentos da empresa. Ou, de forma ainda mais comum, a entidade não propicia estratégias pró-activas que contrariem aquilo que muitos responsáveis consideram ser imponderáveis decorrentes do mercado, das leis de oferta e procura, e das características organizacionais portuguesas.

Todavia, uma parcela significativa das entidades contactadas possui medidas avulsas, mais ou menos formalizadas, que promovem a igualdade entre homens e mulheres, existindo, nalgumas situações, documentos que referem a questão da igualdade de oportunidades enquanto um princípio organizacional. Esta situação tende a ser mais comum nas empresas multinacionais – que importam e aplicam princípios, há mais tempo, explícitos nos países onde têm as suas sedes –, nas empresas da área dos serviços – onde o grau de formalização é geralmente mais

elevado – e nas organizações do sector cooperativo e associativo – onde a preocupação com as questões da igualdade está bastante imbricada no próprio desenho original da organização.

Entre os documentos que explicitam políticas ou práticas promotoras da igualdade, incluem-se os relatórios anuais que englobam dados sobre a situação contratual de homens e mulheres, regulamentos internos que definem procedimentos contra a discriminação, fichas informativas distribuídas aos trabalhadores e manuais de acolhimento a novos trabalhadores, bem como códigos deontológicos.

Tais políticas consubstanciam-se, muitas vezes, em instrumentos como os acordos colectivos de trabalho, constituindo, estes, um mecanismo regulador muito importante, no que concerne à aplicação efectiva dos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras.

O próprio significado atribuído à igualdade e à sua promoção é muito variável, sendo, nalguns casos, encarado numa perspectiva minimalista: promover a igualdade é assegurar o cumprimento da legislação vigente, a atribuição de salários iguais, e o recrutamento indiscriminado de mulheres e homens. No entanto, para uma parcela específica das entidades visitadas, promover a igualdade tem, também, uma faceta mais pró-activa, que inclui a implementação de medidas específicas e adaptadas ao contexto laboral em causa, as quais vão além do que a lei preconiza.

O número de entidades que associa a promoção de igualdade entre homens e mulheres a esta intervenção mais pró-activa é ainda reduzido, tendendo-se a concentrar e a eleger como objectivos fundamentais a promoção da paridade no número de trabalhadores, particularmente, a nível de cargos dirigentes; a inclusão de mulheres em tarefas tradicionalmente masculinas; e a promoção de medidas de conciliação trabalho-família.

Entre os responsáveis com uma postura mais pró-activa, a igualdade entre homens e mulheres tende a ser associada à questão da responsabilidade social das empresas, e à integração de minorias tendencialmente discriminadas, sendo, por vezes, relacionada com outras preocupações da entidade, como, por exemplo, a inclusão de portadores de

deficiência ou ex-reclusos nos quadros da empresa; ou, ainda, o apoio oferecido pela entidade junto de população carenciada.

Apesar do carácter geralmente disperso das medidas propostas e da falta de consubstanciação de muitos dos princípios enunciados, verifica-se, de facto, uma preocupação crescente, pelo menos, a nível dos discursos, com a problemática da igualdade entre mulheres e homens.

Na esmagadora maioria dos casos, trata-se de uma preocupação que apenas recentemente tem sido tornada explícita, decorrente de uma nova política de recursos humanos, da importação de novas tendências a nível internacional e da visão renovada de indivíduos, há pouco tempo, em posições de chefia. Efectivamente, a candidatura ao prémio Igualdade é Qualidade surge, muitas vezes, como projecto pessoal de um (ou uma) novo(a) director(a) de recursos humanos, particularmente preocupado(a) com esta temática. Ao mesmo tempo que esta situação sugere a emergência de agentes de mudança, particularmente sensibilizados para a questão da igualdade de género, sugere também a importância crucial que, para a sua promoção, determinados elementos-chave podem ter num determinado quadro organizacional. Trata-se de homens e mulheres cuja agência se revela fundamental, mas que, muitas vezes, se confrontam com a dificuldade ou mesmo incapacidade de alargar aquilo que é uma preocupação pessoal a toda uma complexa cultura organizacional.

7.2. A estrutura de recursos humanos das entidades analisadas

O desfasamento entre a (pouca) enunciação do princípio da igualdade entre mulheres e homens, a nível dos discursos, e a sua efectiva realização, na prática, torna-se visível ao analisar os quadros de pessoal das entidades candidatas. As que apresentam uma estrutura com um número equilibrado de homens e mulheres são pouco mais de um terço. Das restantes, muito embora, se verifique um número significativo de entidades com um número mais elevado de mulheres, a maioria apresenta uma maior proporção da população masculina. Esta divisão está fortemente dependente do sector de actividade em que a entidade se insere, confirmando a existência de uma discriminação transversal dos trabalhadores e trabalhadoras.

Observando, verticalmente, a participação de homens e mulheres, verifica-se um desfasamento ainda mais acentuado, na medida em que a percentagem de entidades onde a presença de homens e mulheres nos órgãos de decisão é equilibrada, é inferior àquelas onde se verifica uma paridade a nível global. A esmagadora maioria das restantes tem uma clara predominância de homens em posições de chefia, não havendo mais de cinco empresas com forte pendor feminino a nível da direcção.

Respectivamente à distribuição de homens e mulheres por sectores de actividade verifica-se, com frequência, que a divisão tradicional por sectores é mantida, mesmo que não intencionalmente alimentada. Lembrem-se, a este propósito, a tendência, já mencionada, de associar as mulheres a tarefas de cuidar, prolongamento das tarefas tradicionais femininas no seio do lar, enquanto aos homens são geralmente atribuídas as responsabilidades pelos trabalhos que exigem mais força física, ou maior presença no espaço público.

Destaque-se, contudo, alguns casos – ainda reduzidos em número – onde a progressiva inclusão de mulheres em postos de trabalho tendencialmente considerados masculinos é apresentada como uma boa prática, registando-se, aqui cerca de uma dezena de empresas da área da produção industrial, onde as mulheres têm acedido a lugares de operárias qualificadas, lugares esses habitualmente, pouco ocupados por trabalhadoras do sexo feminino. Nalgumas situações, esta inserção foi desenvolvida através de várias etapas, incluindo um processo de negociação face a certas resistências vigentes entre os demais trabalhadores, sendo que, por vezes, foi mesmo necessário dotar as infra-estruturas organizacionais de certos equipamentos (por exemplo, balneários femininos em determinados locais onde, até há pouco tempo, apenas havia instalações masculinas). Tratam-se, no entanto, de práticas com pouca simetria, dado que não se observa preocupação semelhante a nível da inclusão de homens em lugares, tradicionalmente, considerados femininos.

A discussão sobre os significados atribuídos à igualdade conduziu, assim, a uma discussão sobre as estruturas de pessoal das empresas, tema aprofundado na próxima secção, que versa os processos de recrutamento e selecção.

7.3. Recrutamento e selecção

A análise iniciada no ponto anterior sugere que a estrutura de pessoal da organização, e especificamente a distribuição de mulheres e pelas diferentes áreas de actividade e o seu posicionamento na linha hierárquica constituem indicadores-chave da existência ou não de igualdade de género no trabalho e no emprego. Na verdade, a concentração de mulheres nas categorias mais baixas da pirâmide hierárquica – e, consequentemente, menos valorizadas socialmente, auferindo uma remuneração inferior – assume-se como um dos grandes entraves à efectiva igualdade de género. Por outro lado, o facto de a distribuição de homens e mulheres na estrutura organizacional, mesmo nos contextos onde a discriminação não é explícita, se continuar a pautar por assimetrias que perduram, tanto no nível horizontal como no vertical, realça o importante papel dos agentes que dirigem e actuam nos departamentos de gestão de recursos humanos de cada organização. Com efeito, os vários quadrantes da sua acção aparentam revestir-se de importância estratégica para a definição do matiz de género que horizontal ou verticalmente configura a estrutura de pessoal ao serviço numa organização.

Pode-se, então, reconhecer, entre as entidades analisadas, três tipos de postura, nomeadamente: (1) a manutenção de situações discriminatórias, através da inclusão preferencial de homens e mulheres em postos «naturalmente» considerados mais adequados ao seu sexo; (2) a alegada neutralidade no recrutamento, através do mero cumprimento formal legal em termos de publicitação não discriminatória da vaga a preencher, tendendo-se desta forma a reproduzir as características vigentes no mercado de trabalho; (3) a pró-actividade no sentido de incluir homens e mulheres em profissões que não são habitualmente consideradas como «típicas» para o seu género.

Uma das constatações a retirar da análise efectuada é a persistência de uma relativa informalidade tanto nos meios utilizados para o recrutamento, como no processo de selecção. Este é um dado relevante, uma vez que a falta de formalização pode deixar de lado a salvaguarda de potenciais discriminações.

Assim, no que concerne aos meios de recrutamento de trabalhadores, constatou-se um recurso muito elevado a métodos informais (decorrendo

o recrutamento de conhecimentos prévios dos dirigentes ou de outros trabalhadores da organização) que surgem, frequentemente, como a única forma de recrutamento, ou, pelo menos, como uma das formas mais utilizadas, principalmente no caso do pessoal menos qualificado.

Os modos de recrutamento formal a que mais se recorre incluem, com grande destaque, os anúncios no jornal, verificando-se que cerca de metade das entidades em análise se serve deste meio. É, também, de relevar o papel dos centros de emprego, com importância acrescida no recrutamento de trabalhadores para as categorias menos qualificadas.

No conjunto dos métodos menos usados, mas ainda com alguma expressão, encontram-se a *internet* (principalmente através do *site* da empresa, quando este inclui, entre as suas funcionalidades, um espaço para recolha de currículos); os protocolos e parcerias pré-estabelecidos com universidades; a recolha de candidaturas espontâneas; e o recurso a empresas de recrutamento. Se os dois primeiros meios se destinam, sobretudo, à contratação de pessoal mais qualificado, as candidaturas espontâneas e as empresas de recrutamento estão mais associadas ao preenchimento de lugares menos qualificados.

Com relação aos processos de selecção utilizados, verifica-se uma razoável dispersão de modelos. Os departamentos de pessoal ou de recursos humanos, quando existem, tendem a ser os principais responsáveis pela selecção de candidatos. Quando não existem, como se verifica em muitas entidades com um menor número de trabalhadores, a solução mais comum é a condução de um processo de selecção que envolve a direcção-geral da empresa e os responsáveis da função para a qual se pretende contratar o trabalhador. Nalguns casos, intervêm, simultaneamente, estas três entidades (a direcção-geral, a direcção de recursos humanos e o responsável da área a que pertence o posto de trabalho a ser preenchido). Nos restantes, os principais responsáveis pelo processo de selecção tendem a ser quer a direcção-geral quer os responsáveis de área, agindo isoladamente.

As entidades que possuem um sistema de descrição formal de funções que estabeleça critérios de selecção constituem pouco menos de um terço. Este sistema existe, com maior preponderância, em entidades de grande dimensão, dotadas de departamentos de recursos humanos e

actuando, principalmente, no sector dos serviços. A descrição formal de funções, tal como outros métodos regulamentados e formalizados, pode ser importante na prevenção de situações de discriminação, sendo de salientar como algo de positivo.

Em cerca de 10% dos casos, os processos de recrutamento não salvaguardam, expressamente, a questão da igualdade de homens e mulheres, e outros 10% das entidades apresentam mesmo processos potencialmente discriminatórios (como considerar explícita ou implicitamente que há cargos próprios para homens e para mulheres). Embora se trate de um número reduzido de entidades, verifica-se que, entre estas, há ainda algum trabalho de persuasão e esclarecimento a fazer, no sentido de garantir igual acesso de homens e mulheres ao mercado de trabalho.

Isto não obsta a que, como já foi referido, se evidenciem casos onde se verificam esforços concertados de integração de mulheres em funções tipicamente consideradas como masculinas, embora o contrário raramente suceda, o que sugere uma maior dificuldade na inclusão dos homens em papéis considerados femininos, reflexo de uma tendência para «masculinizar» a mulher profissional, que raramente é acompanhada de um esforço simétrico de inclusão dos homens em papéis tradicionalmente femininos, até porque estes tendem a ser menos valorizados e remunerados.

Os exemplos que se seguem constituem ilustrações deste tipo de processos promotores da igualdade de género, retirados dos relatórios de avaliação técnica de candidaturas e que foram consideradas ilustrativas de boas práticas:

Exemplo 1: *Friedrich Grohe*

Na GROHE, existem mulheres enquadradas na área de lixamento/polimento, sendo esta uma das áreas que envolve maior esforço físico e onde os postos de trabalho são maioritariamente preenchidos por homens. Um caso observado foi o de uma trabalhadora inicialmente recrutada em regime de trabalho temporário, substituindo outra trabalhadora que se encontrava em gozo de licença por maternidade.

Por isso mesmo, o seu contrato de trabalho cessaria no momento em que a colega que estava a ser substituída atingisse o termo da licença. Por essa altura, surgiu uma vaga na área do lixamento/polimento, onde a empresa nunca tinha integrado mulheres. Foi-lhe dada a oportunidade de preencher este lugar, o que foi aceite pela trabalhadora, que está, agora, plenamente integrada nas suas funções. Esta empresa regista, de resto, outros casos análogos de inserção de mulheres em posições usualmente consideradas masculinas.

Exemplo 2: IBM

A IBM conta com um grupo de trabalho especial intitulado *Women Leadership Team*, que promove uma série de iniciativas, com ênfase especial na atracção das mulheres para a área das tecnologias de informação, habitualmente um domínio masculino.

Os trabalhos em curso envolvem: sessões em escolas, divulgando, junto de estudantes do sexo feminino, as possibilidades de seguirem uma carreira tecnológica, bem como a existência de um programa de estágios de verão na própria empresa, dirigido especificamente a raparigas; a procura do estabelecimento de redes com empresas promotoras de políticas e práticas semelhantes; a sensibilização interna (através de sessões e recolha de testemunhos) junto de mulheres em carreiras administrativas, propondo-lhes a progressão para cargos técnicos (facultando a formação necessária para o efeito); e, também, o desenvolvimento de linhas de acção junto dos organismos responsáveis pelas políticas da família, com a intenção de promover a conciliação entre trabalho e vida familiar. A IBM procede também, a nível interno, à recolha e divulgação na intranet de testemunhos de mulheres e homens trabalhadores da empresa acerca das suas estratégias de conciliação trabalho-família.

Ambos os exemplos acima descritos ilustram como, em diferentes sectores, e em distintos níveis hierárquicos, se podem encontrar mecanismos de captação de mulheres para cargos profissionais para os quais não estariam à partida sensibilizadas, contrariando-se, deste modo, tendências segmentarizadoras do mercado.

7.4. Planificação de carreira e avaliação de desempenho

A existência de planos de carreira para progressão interna revela-se, também, muito importante para a promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, já que é, através da progressão interna que os trabalhadores ascendem a postos de maior importância, e auferem maiores remunerações. Trata-se, portanto, de um instrumento relevante no combate à segregação vertical.

Por outro lado, e tal como já foi afirmado quando se discutiram os processos de recrutamento, a formalização destes planos de carreira é central, na medida em que constitui um instrumento regulador que no sentido da supressão das desigualdades de acesso entre os diferentes trabalhadores, evitando poderes hierárquicos discricionários.

É de assinalar que quase metade das entidades analisadas possuem um plano formal que rege as promoções. Uma parte significativa dos planos de promoções existentes decorre directamente dos contratos colectivos de trabalho (CCT) ou dos acordos de empresa (ACT), os quais definem um plano de promoções para cada carreira (definindo, simultaneamente, os critérios de promoção – nomeadamente, a antiguidade – e os aumentos salariais correspondentes), facto que vem reforçar a importância destes dois instrumentos reguladores.

Uma parte significativa das entidades analisadas possui planos mais complexos, que transcendem o que é definido em CCT e que estabelecem trajectórias de mobilidade profissional no interior da empresa. Estes planos e a sua divulgação por todos os novos trabalhadores constituem uma boa prática, uma vez que permitem ao trabalhador planificar a sua carreira, segundo critérios transversais aos diversos departamentos da entidade.

Algumas das entidades contactadas consideram ter planos de promoção e carreira apenas a um nível informal, ou seja, a mobilidade profissional ascendente é possível, mas depende, em larga medida, das políticas informais de determinados departamentos. Em situações assim, pode verificar-se o risco de posições discricionárias das hierarquias de cada sector, que podem seguir critérios diferenciados e, conseqüentemente, de assimetrias entre trabalhadores de diferentes departamentos.

Cerca de um quarto das entidades não apresentam planos de promoções ou de planos de carreira. Entre estas, destacam-se as empresas mais pequenas, (1) onde a maioria dos trabalhadores se concentra em profissões pouco qualificadas e não há grandes possibilidades de mobilidade, por inexistência de outras funções (é o caso de algumas entidades prestadoras de serviços, como os restaurantes, e de algumas indústrias transformadoras), (2) ou onde os trabalhadores são já todos muito qualificados e a hierarquia vigente é do tipo horizontal (é o caso de algumas pequenas empresas prestadoras de serviços: por exemplo, as consultoras).

É de realçar que, neste âmbito, apenas numa minoria das entidades visitadas se evidenciaram situações de discriminação entre homens e mulheres, mas que, por outro lado, o número de entidades onde a não discriminação é salvaguarda nos critérios de promoção é, também, bastante reduzido, abrindo-se assim lugar a eventuais discriminações futuras.

Em relação estreita com o estabelecimento de carreiras internas, encontram-se os processos de avaliação de desempenho dos trabalhadores, instrumento fundamental para a progressão profissional mas que, também, cumpre habitualmente outras funções, servindo, designadamente, para definir aumentos salariais ou delinear planos de formação e melhoria contínua.

Novamente, quase metade das entidades contactadas possui um momento de avaliação de desempenho formal, com critérios definidos (embora se verifique uma grande assimetria no grau de complexidade destes critérios, e na divulgação dos mesmos junto dos trabalhadores). De modo geral, esta avaliação ocorre anualmente, de forma regular, percorrendo um conjunto de critérios (que decorrem frequentemente de objectivos definidos no início do ano ou na avaliação de desempenho anterior) e que são avaliados, geralmente pela chefia intermédia. A avaliação de desempenho tende, assim, a aproximar o trabalhador da sua chefia directa, e a reconhecer um papel de destaque às chefias intermédias.

Habitualmente, o processo de avaliação compreende uma reunião com o(a) trabalhador(a) e, para além de constituir momento privilegiado para a análise de cenários futuros, como uma eventual progressão na car-

reira, constitui, frequentemente, uma base para a elaboração de planos de formação e melhoria contínua, servindo, ainda, para determinar, em certos casos, os aumentos salariais do ano seguinte. Quanto aos critérios em vigor, estes prendem-se geralmente com a produtividade, mas também com factores comportamentais.

Quando às entidades que não dispõem de um período formal para a realização de avaliações de desempenho de cada trabalhador, cerca de um quarto afirma realizar uma avaliação de desempenho informal (com os mesmos riscos já referidos, quando se discutiu a falta de formalidade dos critérios de promoção e planificação de carreiras), e as restantes não possuem qualquer mecanismo de avaliação de desempenho. Mais uma vez, é de salientar a importância da formalização dos critérios de avaliação de desempenho, que constituirão uma garantia de que todos os trabalhadores são alvo do mesmo tipo de avaliação. Devem, por isso, ser vistas com alguma cautela as avaliações que dependem, exclusivamente, das apreciações das chefias ou de critérios vagos e mal definidos.

O exemplo 3 ilustra o caso de uma empresa onde as carreiras se encontram planificadas, estando prevista tanto a mobilidade vertical como o trânsito entre diferentes carreiras:

Exemplo 3: *Texto Editora*

A Texto Editora procura apostar no desenvolvimento de carreiras, através das promoções internas. A empresa possui um plano interno de carreiras, que define, para cada função, os vários patamares previstos. Todavia, as carreiras não são restringidas a esse plano predefinido, em muitos casos, os trabalhadores mudam de funções e transitam entre os diferentes departamentos.

Para além da avaliação de desempenho informal, contínua, existem na Texto Editora dois momentos formais de avaliação de desempenho, a meio e no final de cada ano. Esta avaliação, bem como a entrevista que é feita para comunicar os resultados, vai servir de base às promoções e reconversões profissionais. É, também, neste momento que são diagnosticadas as necessidades de formação e decididos os ajustes salariais.

Os factores de avaliação em vigor são entregues aos trabalhadores no acto de admissão. Ao todo, são 25 parâmetros que cobrem as mais diversas áreas: das competências técnicas às relacionais e comportamentais, e ao envolvimento com a actividade da empresa.

7.5. Formação

Uma outra dimensão analisada no decorrer das candidaturas ao prémio Igualdade é Qualidade prende-se com a questão da formação, tendo sido indagada, junto de todas as entidades, a existência de planos de formação, nos seus diversos moldes: versando a reconversão profissional, o aperfeiçoamento de determinadas técnicas ou o enriquecimento pessoal do(a) trabalhador(a). Simultaneamente, procurou-se aferir o impacto destes eventuais planos de formação nas carreiras profissionais dos trabalhadores inquiridos. A existência de um plano de formação, para além de constituir uma boa prática empresarial, relaciona-se de diversas maneiras com a questão da igualdade entre homens e mulheres. Por um lado, por ser uma dimensão essencial para a progressão profissional dos trabalhadores e trabalhadoras, constituindo condição necessária ao desenvolvimento de carreiras. Por outro lado, porque o igual acesso a oportunidades de formação é um importante critério para aferir a existência efectiva de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. É de notar que a realização das acções formativas em horário pós-laboral, aos fins-de-semana ou em locais distantes do posto de trabalho pode acarretar dificuldades acrescidas na conciliação trabalho-família, tendendo, por isso mesmo, a ser particularmente penalizante para os trabalhadores com encargos familiares.

É de assinalar, como muito positivo, o facto de que, em geral, todas as entidades candidatas a este prémio desenvolvem, com alguma regularidade, acções de formação. Apenas numa minoria dos casos (cerca de 5% do total) esta preocupação poderá não existir.

Verificou-se, ainda, que cerca de um terço das entidades contactadas elaboram um plano (geralmente anual) de formação. A maior parte destas organizações (e ainda algumas que não elaboram, regularmente, planos formativos) oferecem aquilo que se pode considerar um volume de formação elevado, sendo este um facto a sublinhar.

As áreas em que a formação incide são bastante diversas, verificando-se um peso semelhante entre as áreas técnicas, mais específicas, e as competências consideradas gerais (como o inglês e a informática). Tem, ainda, bastante expressão o desenvolvimento de acções de formação na área comportamental). Embora, nalgumas organizações, se observe uma incidência maior numa área do que noutras, no global, verifica-se um peso semelhante das diversas vertentes. Destaque-se, também, num número significativo de organizações, a inclusão de módulos de igualdade de oportunidades na oferta formativa, sendo esta iniciativa de saudar, já que este tipo de módulos pode constituir um importante factor alavanca para a promoção de um clima organizacional favorável à igualdade entre mulheres e homens.

A elaboração da oferta formativa é feita de diversas formas. Num conjunto relevante das entidades abordadas, os trabalhadores foram tidos em consideração na elaboração dos planos de formação, tendo sido auscultados directamente (por exemplo, através da entrevista de avaliação de desempenho), ou podendo mesmo requisitar a formação que consideram necessária para a sua área de trabalho. Neste domínio, verifica-se que num conjunto minoritário das organizações, o plano de formação decorre directamente da avaliação de desempenho, o qual inclui uma sistematização das necessidades formativas dos trabalhadores.

De expressão mais reduzida são os casos em que os trabalhadores não foram consultados aquando da elaboração dos planos de formação, considerando estes, por vezes, haver um desajustamento entre as suas necessidades e a formação que consta do plano anual.

Como anteriormente afirmado, uma forma de discriminação entre homens e mulheres, que pode decorrer da formação, prende-se com a realização da mesma em horário pós-laboral (noites ou fins-de-semana). A realização das acções de formação fora do horário de expediente pode acarretar problemas acrescidos aos trabalhadores com maiores responsabilidades fora do local de trabalho. Sabendo-se que as mulheres tendem a viver maiores problemas de conciliação entre o trabalho e a vida familiar, não é, portanto, de admirar que a participação nestas acções fora do seu horário normal – ou longe do local de trabalho – lhes possa ser particularmente difícil, o que poderá comportar problemas para as suas carreiras.

Contudo, as organizações onde as acções de formação são desenvolvidas, principalmente, em horário pós-laboral têm uma expressão diminuta. A evidência de discriminação no acesso à formação entre homens e mulheres supera todavia este valor (ascendendo a 10% das entidades contactadas) devido, entre outros factores, a uma maior ênfase da oferta formativa em áreas onde a densidade de profissionais do sexo feminino é menor.

Outra boa prática a destacar é a facilitação no acesso à formação e os subsídios atribuídos, nalgumas empresas, a trabalhadores/as que pretendam progredir nas suas qualificações, designadamente, no que se refere a formações pós-graduadas.

Ao mesmo tempo, é de realçar que, nalgumas entidades (principalmente em empresas de maior dimensão) a formação é certificada, havendo lugar à atribuição de diplomas. Estes constituem uma mais-valia para os trabalhadores que os obtêm, mais-valia essa que transcende largamente o âmbito do emprego numa entidade específica. Desta forma, as empresas que vêem a sua formação certificada legalmente podem ser consideradas como empresas-qualificantes, com um impacto positivo acrescido na progressão da carreira dos trabalhadores e trabalhadoras que aí desenvolvem a sua vida profissional

Os exemplos que se seguem ilustram algumas boas práticas de formação profissional, sendo extraídos dos relatórios realizados em duas das organizações visitadas:

Exemplo 4: IBM

Ao traçar, no início de cada ano, os objectivos propostos para o ano seguinte, o(a) trabalhador(a) da IBM deve elaborar o seu plano de formação, através de uma proposta inicial que será posteriormente revista pela chefia directa, que lhe poderá adicionar outros cursos considerados necessários. Da conjugação entre a proposta do(a) trabalhador(a), da chefia e dos objectivos da empresa nascerá o plano de formação, elaborado pela Direcção de Recursos Humanos.

O plano de formação anual conjuga formação interna e externa, e também formação em sala com formação em regime de *e-learning*.

É de realçar que a IBM, pela sua própria vocação empresarial, tem desenvolvido consideravelmente a formação via *e-learning*. Esta pode constituir parte integrante dos planos de formação traçados anualmente, ou desenrolar-se espontaneamente, por iniciativa do trabalhador, uma vez que este tem acesso *on-line* a diversos módulos formativos disponibilizados pela empresa. Neste caso, a chefia é informada desta decisão e a frequência da acção de formação «virtual» é adicionada ao currículo individual de formação do trabalhador. O portal de formação da IBM inclui cerca de 3500 cursos gratuitos e em regime de livre acesso.

Ao ingressarem na IBM, todos os trabalhadores têm uma formação inicial, a qual inclui um módulo em igualdade de oportunidades, acessível através do sistema de *e-learning*.

Em 2003, a IBM promoveu 504 acções de formação, num total de 14 355 horas. A empresa facultou, ainda, um subsídio para formação no ensino superior, incluindo mestrados, MBA e pós-graduações, bem como cursos de línguas.

Exemplo 5: ADE – Associação para o Desenvolvimento e Emprego

As necessidades de formação dos trabalhadores e trabalhadoras da ADE são identificadas através de reuniões sectoriais. Os dois responsáveis entrevistados destacaram o facto de, neste momento, a associação ter a possibilidade de dar resposta a todas as necessidades de formação identificadas, através dos projectos promovidos por via da iniciativa comunitária EQUAL.

Os trabalhadores e trabalhadoras da ADE já tiveram oportunidade de assistir a diversos *workshops* (um deles sobre igualdade de oportunidades, que abrangeu todos os trabalhadores do núcleo central da ADE) entre outras acções de formação (cobrindo temas como novas tecnologias, gestão documental, etc.). Estão, também, agendadas algumas acções de formação (de 50 horas cada), em horário pós-laboral, na área de *marketing* social, planeamento, etc. Todos estes temas foram identificados nas referidas reuniões de levantamento de necessidades de formação.

Segundo o responsável, seria importante – e é um objectivo da associação – a implementação de um sistema de formação contínua para que, entre outras, as boas práticas ao nível da igualdade de oportunidades fossem interiorizadas por todas as pessoas que trabalham na associação. O mesmo responsável destacou, ainda, a prática de realização de algumas visitas a entidades com actividades similares à ADE, visitas estas que também são entendidas como formação. Em cada uma das visitas, os/as visitantes devem preencher uma ficha que contém, entre outros, um item dedicado à igualdade de oportunidades, no qual as pessoas devem expressar a forma como a entidade visitada «trabalha» o tema da igualdade de oportunidades. Este instrumento é considerado fundamental para que os trabalhadores da ADE reflectam sobre a mesma temática.

Entre as características mais interessantes da formação realizada na IBM e na ADE encontra-se a possibilidade de os trabalhadores participarem na elaboração do seu próprio plano de formação. Esta prática permite satisfazer tanto a entidade empregadora como o trabalhador. Para além disto, é de realçar a inclusão da igualdade de oportunidades na oferta formativa, o que, como já foi referido, pode influenciar positivamente o desenvolvimento de um clima organizacional não discriminatório.

7.6. Sistema de remuneração

Uma das formas mais comuns de discriminação entre homens e mulheres no mercado de trabalho situa-se a nível das desigualdades salariais. Esta situação decorre, em parte, da vigência de uma segregação vertical, que concentra mulheres nas categorias menos qualificadas. Nas páginas anteriores, pudemos observar a importância que os processos de recrutamento e selecção, planificação de carreiras e avaliação de desempenho têm na minimização deste tipo de desigualdades

Por outro lado, são detectadas, com alguma frequência, desigualdades salariais entre indivíduos que ocupam posições semelhantes. Desta forma, uma parte importante do trabalho de análise de candidaturas versou a comparação entre salários de homens e mulheres (e a detecção

de eventuais desequilíbrios), bem como os processos que determinam a definição do salário (considerando-se que o rigor destes critérios constituirá um entrave a situações de discriminação).

Na maioria das entidades candidatas ao prémio Igualdade é Qualidade, não se verificaram situações de discriminação entre homens e mulheres, no que concerne à política retributiva. É, inclusive, de destacar que, em apenas um quinto das entidades foram encontradas evidências de discriminação salarial entre homens e mulheres – desigualdades não explicadas ou insuficientemente sustentadas por outros factores, como a concentração de mulheres nos níveis hierárquicos inferiores, ou como a antiguidade e as qualificações dos trabalhadores. Ou seja, apenas num quinto das organizações se verificou desigualdades nos salários auferidos por trabalhadores em categorias análogas, prendendo-se parte substantiva destas diferenças com desigualdades entre homens e mulheres. Este número, embora não muito significativo, alerta para um enraizamento da discriminação salarial entre homens e mulheres, mesmo entre organizações que parecem sensibilizadas para este tópico.

Relativamente aos processos de determinação dos salários, verificou-se que em quase metade das entidades observadas, as remunerações seguiam o estipulado em CCT ou ACT, embora, numa parte substancial dos casos, o valor auferido fosse ligeiramente acima do estabelecido. Confirma-se assim, e uma vez mais, a importância destes modelos contratuais para evitar situações ilegais de discriminação.

Apenas numa minoria das situações, os critérios que determinam a remuneração mensal não são explícitos, ou são-no de forma insuficiente. Em aproximadamente metade das organizações abordadas, as remunerações são constituídas por uma base fixa (determinada pela função, podendo seguir os valores estipulados em CCT) e por uma componente variável, que depende da avaliação de desempenho ou que assenta em prémios de produtividade. Existem diferentes modalidades de atribuição desta componente variável, nomeadamente, (1) a definição de um valor mínimo e máximo que balizam a remuneração para cada função, sendo o salário de cada trabalhador(a) definido, individualmente, em função da avaliação de desempenho; (2) a definição de um valor fixo aos quais se somam prémios – mensais ou anuais – resultantes da assiduidade,

da produtividade ou do desempenho; (3) a definição de um valor fixo, aumentado, anualmente, em função da inflação, mas podendo, também ser acrescido em função da avaliação de desempenho.

Refira-se, ainda, que, nalgumas empresas, é feita uma distribuição anual dos lucros, podendo estes ser divididos igualmente por todos os trabalhadores ou sofrendo alterações consoante a avaliação de desempenho de cada um.

Os exemplos que se seguem ilustram diferentes formas de definição de salários:

Exemplo 6: *Nestlé Portugal*

Na Nestlé, os salários são aferidos individualmente. A empresa rege-se por dois ou três contratos colectivos de trabalho, mas paga bastante acima do valor estipulado nestes.

Os diferentes postos de trabalho são escalonados em função da sua responsabilidade, mediante a aplicação de um sistema de atribuição de pontos. Este método de avaliação de funções permite a colocação dos trabalhadores em diferentes classes. No interior de cada uma destas classes, a função é balizada entre x e y pontos, ao que correspondem determinados salários.

O posicionamento de cada trabalhador entre os dois extremos salariais é feito através do sistema de avaliação de desempenho e corrigido anualmente. Ou seja o aumento salarial anual é definido em função da avaliação realizada.

Exemplo 7: *Montepio Geral*

No Montepio Geral «as retribuições dos trabalhadores são, anualmente, estabelecidas pelo conselho de administração, de harmonia com o ACTV. As retribuições são compostas por remunerações fixas e por remunerações variáveis. São fixas as remunerações mensais, as diuturnidades e outras prestações pagas mensalmente e com carácter permanente. São consideradas remunerações variáveis as

remunerações por trabalho suplementar, ajudas de custo e outros abonos, benefícios de mérito e de estímulo à produtividade e à participação nos objectivos, e outras remunerações variáveis previstas no ACTV, no Estatuto, ou estabelecidas por deliberação do conselho de administração.

Existe, ainda, um prémio por antiguidade, que consiste no pagamento de um salário mensal no mês em que o(a) trabalhador(a) perfaz 15 anos de serviço, dois salários mensais no mês em que perfaz 20 anos de serviço e três salários no mês em que perfaz 25 anos de serviço. Para efeitos da contabilização do tempo de serviço não contam como ausências as licenças por maternidade/paternidade nem os períodos de internamento hospitalar.

Em nenhum caso, se verifica perda de remuneração, fixa ou variável, por ausência ao trabalho, devido a motivos familiares (por exemplo, nos casos de licença por maternidade ou por paternidade). Pelo contrário, foi referido que, por exemplo, as trabalhadoras continuam a receber o subsídio de alimentação e de isenção de horário (se aplicável) no período de gozo da licença por maternidade.

7.7. Medidas que visam a conciliação trabalho-família: horários, licenças e equipamentos específicos

Nesta secção, discutir-se-á uma outra forma de promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, que se relaciona com as medidas que visam a conciliação entre vida profissional e vida familiar. Lembrando que a pressão das responsabilidades familiares tende a ser mais significativa junto das mulheres, particularmente, daquelas com filhos pequenos, é importante perceber-se que a falta de políticas efectivas que promovam a conciliação entre trabalho e vida familiar tendem a aumentar as assimetrias entre mulheres e homens inseridos no mercado de trabalho. Por isso mesmo, é essencial analisar as políticas e práticas das entidades a este nível, observando-se, simultaneamente, como a ausência de medidas de conciliação pode traduzir-se em menores oportunidades de carreira para os trabalhadores do sexo feminino.

De modo geral, são reconhecidas como facilitadoras da conciliação entre trabalho e família e promotoras da igualdade entre homens e mulheres, um conjunto de medidas e princípios básicos da organização social, nas suas diferentes esferas. De entre elas podem destacar-se, por um lado aquelas que reportam às formas de utilização do *tempo* (Parcel & Cornfield, 2000) por parte dos trabalhadores, bem como do *espaço e demais condições de trabalho*, as quais podem ser mais constrangedoras ou mais adaptáveis às respectivas necessidades pessoais e familiares. Aliás, muitas das incompatibilidades entre trabalho e vida familiar decorrem, precisamente, da conflitualidade dos horários e dos espaços inerentes a estas duas esferas sociais.

Outras importantes medidas de apoio à conciliação entre vida profissional e familiar são aquelas que procuram introduzir modificações nas *culturas organizacionais*, combatendo certas *culturas profissionais*, pouco abertas a reconhecer aos trabalhadores, sobretudo, aos do sexo masculino, o direito a assumir responsabilidades familiares (Lewis, s/d), e resistentes à ideia de que a presença física obrigatória, e controlada, do trabalhador nos locais de trabalho tradicionais nem sempre é aquela que propicia maior produtividade.

Um terceiro vector de promoção da conciliação agrupa todo o conjunto de *infra-estruturas* de que os trabalhadores e as famílias necessitam no quotidiano. Nelas se contam, em primeiro plano, os serviços de *creches e infantários* bem como outras *modalidades de prestação de cuidados a crianças e a jovens* e, com importância crescente, os *serviços de apoio a idosos* (Huikes, Dulk and Schippers, s/d). Além destes dois grandes requisitos, destacam-se, ainda, as redes de *transportes públicos* com horários frequentes e *infra-estruturas viárias* que proporcionem acessos fáceis e rápidos aos locais de trabalho a partir de casa e vice-versa. Os *serviços de proximidade*, na sua ampla e crescente diversidade e em horários mais dilatados e desfasados dos horários-padrão são também apontados como factor de primordial importância para a conciliação entre vida profissional e vida privada (Cancedda, 2001).

Finalmente, é de realçar a importância das medidas legais de apoio à família e a sua efectiva aplicação nas entidades empregadoras, como é o caso das licenças de paternidade, maternidade e parentalidade, ou das ausências previstas para assistência familiar.

Deste modo, e situando a discussão no âmbito do papel das entidades empregadoras, pode-se considerar diversos tipos de medidas de promoção da conciliação entre trabalho e vida profissional. Serão aqui focados três grandes grupos: (1) Gestão do tempo de trabalho, o que inclui os horários, o seu efectivo cumprimento e as possibilidades de flexibilização mais ou menos formal, que facilitem o apoio à família; (2) Cumprimento das políticas de licenças previstas por lei e possibilidade de alargamento das mesmas (correspondendo a um grau zero – manutenção do previsto por lei – e um grau um – desenvolvimento de políticas amigas da família); (3) Equipamentos, serviços e outras regalias que possam constituir apoios efectivos ao(à) trabalhador(a) e à sua família (Guerreiro, 2000).

(1) *Gestão do tempo, horários e flexibilidade*

A gestão do tempo é um problema que se coloca com particulares contornos nas sociedades modernas e que é extraordinariamente importante na conciliação entre o trabalho e a vida familiar. Neste sentido, uma entidade que proporciona aos seus trabalhadores formas de gerir o tempo de forma a não prejudicar as suas responsabilidades familiares, e onde o trabalhador não é prejudicado profissionalmente por fazer uso destas modalidades, pode ser vista como um bom exemplo.

Assiste-se, actualmente, a um conjunto de novas formas de organização do tempo laboral, no sentido da adaptabilidade e flexibilização, com vista a otimizar a eficácia produtiva. As inovações em curso prendem-se com o trabalho a tempo parcial, a partilha de emprego (*job sharing*) os horários flexíveis, a compactação da semana de trabalho ou o teletrabalho. No seu sentido ideal, esta flexibilidade deve satisfazer tanto as entidades empregadoras como os trabalhadores. Todavia, se importa que a flexibilidade seja utilizada no sentido de apoiar os trabalhadores, constituindo-se como um instrumento importante para a conciliação entre os tempos do trabalho e a vida familiar, em muitos casos, esta flexibilidade acaba por ser maioritariamente utilizada em prol da própria empresa e para a promoção dos seus objectivos, não sendo conferida autonomia aos trabalhadores na gestão do seu próprio tempo (como tem, de resto, sido discussão recorrente entre sindicatos e comissões de trabalhadores).

No que concerne às entidades visitadas no âmbito do prémio Igualdade é Qualidade, verificou-se que cerca de um quarto de entre estas oferece a possibilidade de um horário de trabalho flexível, sendo, no entanto, de ressaltar que, nalguns casos, esta flexibilidade parece ser utilizada mais em benefício da entidade trabalhadora do que dos trabalhadores. A esta flexibilidade formal soma-se uma flexibilidade informal que é facultada em cerca de metade das entidades contactadas, embora, mais uma vez, esta possa ser distribuída assimetricamente, não favorecendo de igual modo todos os trabalhadores.

Num número bastante significativo de entidades é, ainda, possível capitalizar horas de trabalho, o que constitui uma interessante medida que pode contribuir para uma melhor conciliação trabalho-família.

A possibilidade de trabalho a partir de casa revelou-se uma prática quase inexistente. Apenas duas empresas faziam uso recorrente desta prática, embora diversas outras a utilizassem como uma solução ocasional de recurso.

Os exemplos que se seguem ilustram algumas boas práticas no âmbito da promoção de formas flexíveis de trabalho:

Exemplo 8: GRAFE (flexibilidade informal)

A GRAFE tem um horário de expediente entre as 9:30 e as 18:30, que é, desde há pouco tempo, contabilizado automaticamente. Um dos elementos inovadores desta empresa é, todavia, a flexibilidade de horários. Uma vez que os responsáveis da empresa consideram que a rigidez de horários não se coaduna com trabalho criativo, a grande maioria dos trabalhadores e trabalhadoras da GRAFE estão abrangidos/as por horários flexíveis, sendo dada prioridade mais ao cumprimento de objectivos e ao número de horas trabalhadas do que ao cumprimento de horário.

Por outro lado, as trabalhadoras e o trabalhador entrevistados referiram que a empresa promove a facilitação informal para a resolução de problemas pessoais e familiares, exemplificando com diversas situações em que se ausentaram da empresa nos períodos normais de trabalho, para resolver questões pessoais ou familiares (assistência

a filhos menores), sem quaisquer consequências a nível remuneratório ou outro.

A empresa afirma promover uma responsabilização dos trabalhadores, garantindo a sua liberdade. Por seu turno, levar trabalho para casa não é uma prática corrente.

Exemplo 9: ADE

No seu «Regulamento de Políticas Internas de Igualdade e Qualidade», esta associação prevê diversas formas de flexibilização do tempo de trabalho, como sejam: (1) Postos de trabalho sem horários pré-estabelecidos e assentes sobretudo no cumprimento de objectivos; (2) Tele-trabalho/trabalho a partir de casa; (3) Regime de turnos rotativos acordados entre os/as trabalhadores/as e a entidade empregadora; (4) Facilitação informal para atender a necessidades pessoais e familiares; (5) Banco de Tempo: possibilidade de um/a funcionário/a concentrar o seu tempo de trabalho em menor número de dias semanais, assim como, de capitalizar horas suplementares de trabalho para concessão de dias de descanso, ou fazer trocas com outros funcionários com funções compatíveis; (6) Horários de entrada e saída flexíveis.

(2) Licenças para assistência à família

No que diz respeito às licenças, a maior parte das entidades candidatas a este prémio rege-se pela lei laboral, não tendo sido registados casos explícitos de infracção à lei, o que é de assinalar. Há, ainda, uma percentagem significativa de empresas que afirmam possuir licenças mais alargadas que a lei. É o caso da ADE, referida no exemplo anterior, onde se verifica uma atribuição de 10 dias adicionais de licença por paternidade ou maternidade. As condições de atribuição desta regalia social encontram-se definidas no «Regulamento de Políticas Internas de Igualdade e Qualidade» desenvolvido por esta associação.

Deve, não obstante, ressaltar-se que, embora a maioria das entidades visitadas se guie pelo estipulado na lei, podem, em certos casos, existir

pressões – não oficializadas – para o não cumprimento total das licenças. Se por um lado, a utilização das licenças tende a penalizar as trabalhadoras do sexo feminino que, em certas empresas, são vistas como dando mais valor à família que ao trabalho – e por isso mesmo não são valorizadas enquanto profissionais – por outro lado, as pressões para o não uso das licenças tendem a ser particularmente notórias junto dos trabalhadores do sexo masculino, sendo que a utilização da licença parental por parte destes é, ainda, mais excepção do que regra.

(3) Equipamentos e serviços de apoio à conciliação

No decorrer das análises das candidaturas procurou-se também elencar um conjunto de equipamentos e serviços oferecidos pelas entidades, e que podem constituir importantes adjuvantes à promoção de um balanço entre a vida profissional e familiar. Como já se afirmou, a existência de serviços deste género pode ser um meio fundamental de garantir as possibilidades de conciliação entre trabalho e vida familiar e, desta maneira, prevenir um dos factores potencialmente mais discriminatórios entre homens e mulheres.

Uma das ofertas mais disseminadas entre as várias entidades é o refeitório, que disponibiliza refeições a preços baixos. Por vezes, a utilização deste é extensível a membros da família, o que é visto pelos trabalhadores como uma importante vantagem, sendo esta possibilidade particularmente utilizada por filhos de trabalhadores em férias.

Algumas empresas – em número ainda assim significativo – possuem um infantário ou têm protocolos com infantários e/ou ATL, o que é uma prática de excelência na promoção da conciliação entre trabalho e vida familiar. Num número menor, mas assinalável, de entidades existem facilidades de transporte – por exemplo, através da disponibilização de um autocarro da empresa – o que, para além, de reduzir os gastos de deslocação, simplifica o percurso pendular diário feito por todos os trabalhadores, o qual tende a ser um grande consumidor de tempo.

Certas organizações – principalmente empresas com alguma dimensão – realizam actividades lúdicas destinadas aos filhos dos trabalhadores, por exemplo, colónias de férias, que simplificam o problema da

guarda das crianças fora do período escolar. Em muitos casos, são realizadas actividades de cariz mais episódico, como visitas à empresa, festas, e distribuição de presentes em determinados dias do calendário. Acrescente-se, também, as situações em que a empresa contempla a atribuição de um subsídio (ou de oferta) para material escolar a ser utilizado pelos filhos dos trabalhadores.

Finalmente, um outro serviço proporcionado por algumas organizações prende-se com os cuidados de saúde, sendo de realçar que, numa proporção significativa dos casos, existe um médico presente na organização, e é oferecido um seguro de saúde, frequentemente extensível aos familiares.

7.8. Comunicação e clima organizacional

Investigar uma organização é, também, perceber o tipo de comunicação que se desenrola no seu interior, a cultura organizacional que aí é veiculada e o próprio clima organizacional quotidianamente gerado. Estes são factores tanto mais importantes para a temática da igualdade quanto uma grande parte das situações de discriminação e de auto-exclusão decorrem de condicionantes internamente partilhados. Desta forma, uma última parte da análise desenvolvida no quadro das candidaturas ao prémio Igualdade é Qualidade incidu sobre a comunicação dentro da empresa e sobre o próprio clima organizacional. Pretendia-se, com esta análise, observar os diferentes canais de comunicação internos, auferir o envolvimento dos trabalhadores na organização, o ambiente criado entre os trabalhadores e as relações estabelecidas entre as diferentes hierarquias no seio da organização.

No que concerne à comunicação formal no seio da empresa, verifica-se que em cerca de um terço das entidades contactadas existem reuniões mais ou menos regulares entre os trabalhadores e as chefias máximas ou intermédias, e em cerca de um quinto dos casos, os trabalhadores consideram ser auscultados em assuntos que se relacionam com a própria entidade. Apenas numa minoria das entidades, de resto, foi expressamente referida a ausência de auscultação dos trabalhadores em processos que estes consideravam dizer-lhes respeito. A isto acresce que, em cerca de um quinto das entidades, estavam definidos procedimentos

para obtenção de sugestões dos trabalhadores relativas ao funcionamento da organização, quer através de caixas de correio interno, quer através de canais internos de comunicação virtual. Estes dados são de salientar, na medida em que a existência de canais de comunicação fluidos dentro de uma organização contribuem, largamente, para o bem-estar dos seus trabalhadores, para o envolvimento destes na construção da sua carreira e para um efectivo acesso às regalias vigentes.

Relativamente a outros meio de comunicação interna, verifica-se que, em cerca de metade das organizações, estavam estabelecidos modelos comunicacionais que, emanando da entidade empregadora, eram igualmente difundidos por todos os trabalhadores – boletins de empresa, *placards* afixados em locais estratégicos e redes de *intranet* destacam-se como os canais de comunicação interna mais utilizados. Apesar de não terem um papel interactivo, estes meio de comunicação ajudam na divulgação das políticas e práticas da organização, e na criação de uma identidade organizacional.

No que concerne à relação dos trabalhadores e trabalhadoras com a organização, é, ainda, de referir que estas tendem a processar-se de modo directo e individual, já que o número de organizações em que as comissões de trabalhadores ou os sindicatos desempenhavam um papel importante é inferior a 10% do total.

Quanto ao ambiente laboral, a denúncia de mau ambiente de trabalho é claramente minoritária. Na maioria das organizações contactadas, o ambiente é descrito pelos empregados como agradável e bastante informal, havendo um clima propício ao estabelecimento de relações cordiais entre os trabalhadores e as suas chefias, e um certo à-vontade para a apresentação de sugestões, queixas ou pedidos de vária ordem.

No âmbito da promoção de um bom clima organizacional, é, também, de referir que, numa parte substancial das entidades – principalmente nas empresas de maior dimensão –, se realizam, regularmente, organizadas pelos departamentos de Recursos Humanos, actividades recreativas com o intuito de aumentar os sentimentos de pertença à organização e promover um melhor ambiente de trabalho, podendo estas actividades

compreender eventos e festas em ocasiões simbólicas, ou actividades *outdoor*. Algumas destas actividades incluíam a presença dos filhos dos trabalhadores.

Finalmente, é de assinalar, como muito positivo, o facto de que uma pequena percentagem das entidades realizou inquéritos com o propósito de diagnosticar o clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores com a empresa, tendo extraído daí consequências para futuras actividades e medidas.

Nos exemplos que se seguem podemos analisar algumas boas práticas, no que se refere a estratégias de comunicação de duas das entidades contactadas:

Exemplo 10: IBM

Fazendo jus ao seu carácter de promotora de serviços informáticos, a IBM desenvolveu, para uso dos seus trabalhadores, um sistema de *instant messaging* que permite a todos os trabalhadores da empresa comunicarem uns com os outros, à distância e sem custos. Trata-se de uma aplicação de *software*, instalada em todos os computadores da empresa, onde cada trabalhador tem adicionado os contactos dos colegas da IBM (nacional e internacional) estes contactos ficam destacados quando o individuo em questão de encontra *on-line*, sendo possível enviar mensagens escritas, que são recebidas automaticamente, de forma síncrona.

Exemplo 11: GROHE

No contexto da sua política de melhoria contínua, esta empresa tem implementado um sistema GAM (Grupos de Acção de Melhoria – criado pela GROHE). Este sistema permite que qualquer pessoa da empresa possa detectar um problema ou uma oportunidade de melhoria numa determinada área e criar um grupo de trabalho, especificamente para a resolução desse problema ou implementação da oportunidade de melhoria identificada. O grupo extingue-se quando a situação para a qual foi criado estiver resolvida.

Neste contexto, a directora de recursos humanos quis destacar a criação de um grupo GAM sobre a comunicação. Este grupo surgiu na sequência da constatação de que há pessoas que não lêem os comunicados disponibilizados pela empresa, ou pelo menos não os lêem na sua totalidade, não estando, portanto, totalmente informadas. Assim, este grupo propõe-se identificar as causas para o problema e propor alternativas para a forma como a informação é disponibilizada.

8. Conclusões

Ao longo deste texto, foi possível elencar um conjunto de boas práticas de promoção da igualdade entre mulheres e homens. Processos de recrutamento não discriminatórios, igualdade nos salários, acesso às licenças e outras regalias definidas por lei, investimento em programas de promoção da igualdade, foram itens que puderam ser cobertos, salientando-se que, se, por um lado, ainda há um caminho a percorrer, por outro, em muitas organizações – e notavelmente nas vencedoras do prémio Igualdade é Qualidade, existem já práticas de excelência que podem e devem ser replicadas.

Nas páginas que restam, procurar-se-á enumerar algumas linhas conclusivas sugeridas pela análise das candidaturas. Estas serão apresentadas sob a forma de dez tópicos fundamentais:

1. O contexto regional, sectorial e organizacional influencia, significativamente, as políticas e práticas de igualdade entre mulheres e homens, havendo um hiato profundo entre organizações onde a sensibilização para estes temas está já amplamente difundida, ainda que, por vezes, pouco implementada, na prática, e organizações onde a diferença nas oportunidades oferecidas a homens e mulheres está profundamente imbricada nos valores e culturas organizacionais;
2. Se bem que existam já muitas organizações com sistemas formalizados a nível da gestão de recursos humanos, ainda é bastante premente a ausência desta prática gestionária. Note-se que a falta de formalização dos procedimentos de recrutamento, selecção e progressão interna na carreira pode abrir espaço a opções discricionárias, conferindo um destaque particular à figura dos gestores e *managers*;
3. A própria concepção daquilo que significa a promoção da igualdade entre mulheres e homens reveste-se de significados bem distintos, consoante o contexto organizacional. Em certos contextos, esta encontra-se em estreita articulação com a ideia da responsabilidade social das empresas e liga-se a uma imagem pró-activa de acção organizacional. Noutras, esta é apenas associada a uma não discriminação explícita e a um cumprimento mínimo do que é definido na lei;

4. A promoção da igualdade de género no local de trabalho está em estreita articulação com o que acontece noutras esferas sociais, sendo particularmente clara a relação entre progressão na carreira, disponibilidade e conciliação entre trabalho e vida familiar;
5. A ideia de que determinadas funções são mais apropriadas para homens do que para mulheres continua profundamente enraizada nas culturas organizacionais. Os esforços feitos neste sentido dirigem-se para uma – ainda tímida – inclusão de mulheres em papéis tradicionalmente masculinos, sendo que a situação simétrica não se tem verificado;
6. A conciliação entre trabalho e vida familiar continua a ser, tendencialmente, vista como um assunto privado, ou sob o qual o estado deve ter uma palavra a dizer, mas ainda não é assumida como parte da responsabilidade social da empresa;
7. Há uma diversidade sectorial e geracional de modelos de contratação, os quais influenciam, significativamente, a possibilidade de promoção de igualdade e de conciliação entre trabalho e família;
8. Mesmo dentro de cada entidade, há uma multiplicidade de agências que zelam pela promoção da igualdade de género, estando a sua promoção, frequentemente, centralizada num pequeno núcleo de indivíduos. Por seu turno, os sindicatos e comissões de trabalhadores têm um papel relativamente pouco significativo, principalmente nalguns sectores;
9. Há diversas lacunas de conhecimento e de comunicação interna, designadamente, a legislação laboral é deficientemente conhecida nas organizações, e os trabalhadores têm dificuldades no acesso a informação sobre as regulamentações da entidade empregadora.
10. Constituem práticas de excelência mais divulgadas a regulamentação sobre os procedimentos da gestão de recursos humanos, de modo a evitar assimetrias internas, o esforço de inclusão de mulheres em sectores tradicionalmente masculinos, contrariando tendências de mercado, e a promoção de relações comunicacionais fortes simultaneamente formais e informais.

ANEXO 1

PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA A ASSINALAR NAS ENTIDADES PREMIADAS

Montepio Geral Associação Mutualista

Caixa Económica Montepio Geral

No Montepio Geral, a **igualdade** encontra-se referenciada numa alínea dos Estatutos dos Trabalhadores, havendo uma alusão explícita ao tema enquanto objectivo estratégico da instituição. Os estatutos referem que a promoção da igualdade deve ser, simultaneamente, encarada como uma estratégia de marketing e como uma vantagem competitiva.

Na avaliação de desempenho, são evidenciadas as necessidades de formação do(s) trabalhador(es), sendo, posteriormente, desenvolvido um plano de formação. Quando esta é ministrada fora do horário laboral ou do local de trabalho, são cobertas todas as despesas de deslocação e concedidos os subsídios definidos pelo **Acordo Colectivo de Trabalho**.

A organização possibilita uma **flexibilidade** de horários, formal e informal, para atender a questões pessoais e familiares.

Alguns trabalhadores do Montepio Geral têm direito a **transporte** num autocarro da empresa.

O Montepio Geral organiza passeios, férias escolares e colónias de férias no Verão para os **filhos dos trabalhadores/as**.

Tavares de Oliveira – Assesores e Consultores de Empresas, Lda.

A questão da igualdade é debatida nas reuniões semanais da Tavares e Oliveira. A preocupação desta empresa com a temática da igualdade de género revela-se, também, no cuidado de redigir a documentação da empresa nos géneros masculino e feminino.

Nesta empresa, é possível concentrar o tempo normal de trabalho num menor número de dias; o que pode constituir um importante auxílio à prestação de cuidados familiares. Existem, ainda, outras maneiras, formais e informais, de flexibilizar o horário de acordo com as necessidades dos trabalhadores/as e as dos projectos em que estes estão inseridos.

Na Tavares e Oliveira, existe um refeitório e um bar a preços muito reduzidos, ao qual também têm acesso os filhos dos trabalhadores e trabalhadoras.

Nesta empresa, aposta-se na promoção de bons canais de comunicação entre os diversos níveis hierárquicos. Os trabalhadores são auscultados – em reuniões semanais marcadas para o efeito – sobre assuntos como os novos métodos de trabalho, ou futuras actividades que se pretendem realizar.

RTP – Projecto Confatra

A RTP foi convidada em 1986 a integrar o Comité Director para a Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas Radiotelevisões da Europa, que funcionou até 1996. Nesse âmbito, a entidade desenvolveu diversas acções que culminaram no projecto Confrata – Conciliação Família/Trabalho, com a duração de 2 anos (98-99), financiado pelo FSE.

De 1998 a 1994, todos os cursos da RTP incluíam um módulo de formação sobre igualdade de género.

Nesta organização, são consideradas como automaticamente justificadas até 2 faltas por mês, que ocorram por motivos familiares.

Na licença de paternidade, a RTP dá mais 1 dia do que o tempo previsto por lei.

São disponibilizados diversos serviços de apoio ao trabalhador/a e à sua família, como sejam, nomeadamente, um refeitório a preços reduzidos, onde os familiares também podem tomar refeições, e um posto médico para trabalhadores, ascendentes e descendentes.

Os trabalhadores com filhos com idade inferior a 12 anos têm direito a uma bolsa para amas/assistentes maternais e *baby-sitters*.

Heska

Nesta empresa, foi criada recentemente uma Comissão para a Igualdade, integrando trabalhadoras de várias áreas. A primeira iniciativa desta comissão foi a distribuição de um Manual de Boas Práticas sobre a conciliação entre trabalho e vida familiar.

Os trabalhadores estão autorizados a faltar por motivos pessoais e familiares, devendo compensar o tempo de trabalho noutra ocasião. No caso dos trabalhadores por turnos, os horários são rotativos e acordados com os trabalhadores.

A empresa aluga autocarros para transporte gratuito dos trabalhadores. Àqueles que se deslocam em transportes públicos, a despesa é reembolsada. A empresa possibilita, ainda, que as refeições dos trabalhadores sejam tomadas num refeitório, a preços muito reduzidos.

Salvador Caetano, SA

Esta empresa aposta na responsabilidade social, tendo desenvolvido acções em diferentes frentes, como, por exemplo, a integração de portadores de deficiência. O tema da igualdade de género é abordado anualmente, no momento de balanço e relatório anual.

A partir de 1986, começou a introduzir mulheres nas linhas de montagem, debatendo-se, a início, com alguma relutância por parte de alguns membros dos corpos gerentes, o que, rapidamente, se dissipou. O número de mulheres a trabalhar na Salvador Caetano tem crescido.

A formação dos trabalhadores é algo muito valorizado pela empresa, sendo encarada como um factor estratégico. A Salvador Caetano construiu vários Centros de Formação, e elabora, anualmente, planos de formação desenhados a partir de um levantamento das necessidades; o tema da igualdade de género é divulgado, de forma explícita, na formação. Os trabalhadores-estudantes são apoiados pela Fundação Salvador Caetano, que atribui prémios escolares.

Os trabalhadores podem capitalizar horas de trabalho para posterior concessão de dias de descanso.

Os filhos dos trabalhadores da Salvador Caetano têm direito a testes gratuitos de orientação vocacional e a cursos de verão, durante as férias escolares.

A. Silva Matos Metalomecânica, SA

Qualquer trabalhador pode ausentar-se por questões familiares, sendo estas faltas consideradas justificadas. Basta comunicar a ausência à chefia directa, para que esta dê autorização.

É possível que os trabalhadores reduzam o seu tempo normal de trabalho semanal. Esta redução pode ou não resultar numa perda de salário, dependendo do desempenho mostrado pelo trabalhador.

Existe uma parceria estabelecida com um Centro Social, que disponibiliza creche, infantário e ATL, e onde a Directora de Recursos Humanos está envolvida. A empresa apoia esta instituição, existindo, em troca, vagas gratuitas para os filhos dos trabalhadores/as.

A empresa procura auscultar, regularmente, os seus trabalhadores. Foi recentemente realizado um inquérito, do qual resultaram muitas sugestões de melhoria. A partir dos resultados deste inquérito, foi criado um índice de satisfação, que se situa nos 95%.

TAP – Transportes aéreos portugueses

É possível os trabalhadores capitalizarem horas de serviço para posterior concessão de descanso, num máximo de 8 horas por mês; os trabalhadores podem, também, reduzir os horários de trabalho, mediante a correspondente perda de remuneração, desde que não prejudique a empresa.

Os trabalhadores da TAP dispõem de flexibilidade para assistência à família ou para assuntos pessoais, mediante justificação de falta ou através de aviso informal, sem haver lugar a perda de vencimento.

O Clube TAP proporciona uma panóplia de equipamentos e serviços, incluindo actividades lúdicas diversas (por exemplo: xadrez, rancho, biblioteca...). É, também, responsável pela organização da Festa anual de Natal e de competições desportivas (futebol, ténis, etc.).

A TAP possui um infantário que funciona 24 horas por dia, onde é dada prioridade às trabalhadoras. Há lugar a uma participação nas despesas e ainda a um subsídio para material escolar.

Os trabalhadores são auscultados de diversas formas. Destaca-se a existência de uma linha telefónica para acolher sugestões e de «caixas de correio» dispostas na sede e em delegações. A comunicação entre chefias e trabalhadores também passa, em larga medida, pela Comissão de Trabalhadores e pelos Delegados Sindicais.

Sociedade de Aparelhos de Precisão Bruno Janz, SA

O número de mulheres a trabalhar na Bruno Janz tem aumentado significativamente, o que é de salientar numa empresa com fortes características masculinas.

É possível a capitalização de horas para posterior usufruto de dias de descanso. Existe, também, uma facilitação informal para atender a questões pessoais e familiares.

A empresa associa-se à Associação Ester Janz, a qual disponibiliza uma creche, um jardim-de-infância e uma escola primária.

A empresa promove um bom clima de trabalho, existindo um Grupo Recreativo do Pessoal e outro grupo de cariz desportivo. Os trabalhadores são, ainda, incentivados a olhar para fora da firma, por exemplo, através da constituição de um grupo de trabalho de dadores de sangue, e de outro que versa os Direitos Humanos.

Os trabalhadores são consultados em questões relativas ao trabalho, à problemática da conciliação entre trabalho e família, e quando há lugar à atribuição de prémios e subsídios.

Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz

A cooperativa dá uma particular importância à sua responsabilidade social no quadro da região onde se insere e estabelece, como um dos seus objectivos, eliminar alguns preconceitos que ainda persistem, mesmo no seio da organização.

Existe uma facilidade para atendimento de questões pessoais, desde que as ausências dos trabalhadores não ponham em causa a linha de produção. São, assim, preferidas situações de trocas informais entre colegas.

Recentemente, criou-se um bar e um refeitório, os quais são geridos pelos próprios trabalhadores, que rejeitaram a proposta da Direcção no sentido de se contratar pessoal para o efeito. Este bar/refeitório também é utilizado pelos familiares dos trabalhadores.

São realizadas, anualmente, uma Festa de S. Martinho e outra por ocasião do Natal, onde são distribuídas lembranças aos filhos dos trabalhadores.

RES – Prestação de Serviços Comerciais

A empresa promove a flexibilidade de horários, mas não incentiva a que se fique no local de trabalho para além das 18 h. As faltas dadas para assistência à família não são descontadas, sendo consideradas como justificadas. É ainda possível capitalizar horas de trabalho em horas/dias de descanso e reduzir o tempo normal de trabalho semanal, sem perda de salário.

Na RES, existe uma cantina para confecção e serviço de refeições, que é também um espaço de convívio frequentado por todos, incluindo a Administração. A confecção da comida é organizada pelos trabalhadores e a despesa é paga por todos.

É oferecido um seguro de saúde para todos os trabalhadores, cônjuges e filhos.

Realiza-se um encontro bianual, com todos os funcionários, para apresentação do planeamento estratégico. Este encontro tem lugar num hotel.

A empresa conta com vários casos de apoio directo a trabalhadores com problemas e posterior reingresso destes no seu posto. Por exemplo, são pagas consultas num psicólogo ao filho de uma das trabalhadoras. Outro trabalhador, com problemas de alcoolismo, foi dispensado para fazer 3 meses de tratamento pago pela empresa tendo sido, posteriormente, reintegrado no seu posto.

Opel Portugal, Comércio e Industria de Veículos, SA

A política de promoção da igualdade de género encontra-se descrita, num documento próprio. Esta insere-se na Política internacional de Igualdade da General Motors.

Tem sido feito um investimento a nível do acolhimento a mulheres em sectores tradicionalmente masculinos, envolvendo a construção de balneários femininos na secção de pintura e montagem. Estas medidas competem a uma equipa dos RH.

Criou o prémio «**Engenheira do Ano**» de forma a promover a igualdade de género

É feita uma entrega de folhetos sobre a igualdade de género pelos delegados sindicais.

Existe uma licença extra, de 12 dias, para assistência à família, pagos pela empresa. A licença de paternidade é de 7 dias, sendo os dois dias extra oferecidos pela empresa.

Serviços Municipalizados de Água e Saneamento da C. M. Loures

Existem trabalhadores em regime de jornada contínua (6 h seguidas com meia hora de almoço), sendo estas situações acordadas com os trabalhadores.

É, também, possível a capitalização de horas suplementares para concessão de dias de descanso, havendo lugar a um ajuste quinzenal.

Já foi realizado um estudo sobre a viabilidade de 1 creche mas o resultado foi negativo. A Acção Social da empresa facilita os contactos com instituições de acolhimento de crianças para a recepção dos filhos dos seus trabalhadores e trabalhadoras.

EBAHL – Equipas dos Bairros Históricos de Lisboa

São concedidos 8 dias por ano (não consecutivos) para assistência à família.

Os períodos de férias são mais alargados que o previsto por lei.

O pessoal de atendimento ao público tem direito a quatro dias extra – seguidos – de descanso, por mês.

Grafe

A organização do tempo de trabalho, na Grafe, assenta, sobretudo, no cumprimento de objectivos – os trabalhadores definem, informalmente, o seu horário, consoante as necessidades da empresa. As horas extraordinárias são compensadas numa altura de menor fluxo de trabalho.

Há lugar a um atendimento informal das necessidades familiares dos trabalhadores.

A empresa completa o subsídio da Segurança Social em situações normais de baixa.

Durante as férias escolares, é muito habitual os filhos dos trabalhadores ficarem, durante o dia, nas instalações da empresa;

A empresa possui um Gabinete de acupunctura que pode ser frequentado regularmente pelos/as seus/suas trabalhadores/as.

Farmácia Barreiros

Existe a possibilidade de atendimento informal para resolver questões pessoais. Os horários não são iguais para todos os trabalhadores, sendo negociados, anualmente, atendendo às necessidades de cada um.

A comunicação no interior da Farmácia é bastante fluida e informal, uma vez que se trata de uma equipa pequena de técnicos, quase todos ao mesmo nível. O processo de certificação exigiu a elaboração de modelos de comunicação interna, tendo sido desenvolvidos diversos sistemas que a propiciam.

Toda a equipa participa nos processos de tomada de decisão.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra

Na Caixa de Crédito Agrícola de Mafra, existe um sistema de promoções, oficial e escrito, que segue os critérios definidos em ACT. Existe, também, uma planificação formalizada de carreiras.

O clima da Caixa é bastante informal, havendo uma ligação próxima entre as pessoas, nomeadamente, na relação funcionário-cliente.

A cooperativa promove festas de aniversário para os trabalhadores. São, também, festejados os casamentos do pessoal, havendo troca de lembranças. Todas estas actividades promovem um bom clima organizacional. Neste âmbito, é ainda de salientar a Festa de Natal, para a qual são convidados os familiares dos trabalhadores, havendo distribuição de lembranças a todos.

A Caixa disponibiliza uma cantina, equipada com cozinha, e um bar, onde o café e alguns doces são gratuitos.

É oferecido um crédito pessoal aos trabalhadores – um crédito à habitação. Os trabalhadores beneficiam, ainda, de um seguro de acidentes pessoais 24 h por dia.

Nestlé Portugal, SA

O «Nestlé Corporate Business Principles» e o «Princípios Básicos de Gestão e Liderança da Nestlé» abordam o tema da igualdade.

Na Nestlé, são elaborados, periodicamente, estudos acerca da imagem interna da empresa, mediante a aplicação de questionários aos trabalhadores.

Na Nestlé, os trabalhadores e as suas famílias têm direito a um seguro de saúde.

No local de trabalho, existe uma loja com produtos Nestlé a preços reduzidos. A empresa oferece alimentação gratuita aos filhos dos trabalhadores.

Os filhos dos trabalhadores beneficiam de subsídios escolares patrocinados pela empresa e, àqueles que frequentarem o ensino superior, são atribuídas bolsas de estudo.

Texto Editora, Lda.

A política de igualdade de género da Texto Editora está patente no Manual de Acolhimento, distribuído a todos os novos trabalhadores. O documento é explícito nas questões da promoção da igualdade. O órgão que vela por esta é o Comité de Qualidade. Este reúne periodicamente e tem verbas e planos de actividade próprios, sendo uma das suas funções a de zelar pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho.

São conferidos descontos aos trabalhadores na aquisição de livros.

A Texto Editora oferece um seguro de doença extensível à família e um subsídio de casamento. Existe a possibilidade de consultas médicas semanais, no posto médico da empresa, sendo estas marcadas pelos trabalhadores interessados, no departamento de Recursos Humanos.

Todos os anos, os filhos dos trabalhadores e trabalhadoras recebem uma prenda de Natal, distribuída numa festa organizada nessa ocasião. Tem ainda lugar uma recepção formal, no aniversário da empresa. Outras actividades lúdicas incluem uma corrida de carros anual e actividades específicas dos departamentos, as quais devem ter também uma periodicidade anual.

Os trabalhadores têm direito a passe social gratuito e, ainda, a um serviço de vaivém da estação do Cacém.

Espaço T

Os trabalhadores do Espaço T podem usufruir de horas, para assistência à família e para outros fins pessoais, devendo estas ser compensadas noutros dias.

Havendo picos de trabalho, pode, por vezes, ser necessário trabalhar em fins-de-semana ou feriados – nesses casos, o trabalho suplementar é compensado num período igual ao dobro das horas suplementares trabalhadas, que pode ser gozado pelos funcionários quando estes quiserem.

A planificação de carreira e promoções estão definidas em CCT das IPSS, sendo divulgadas por todos os trabalhadores.

A revista «Com(tacto)» é o principal veículo dos princípios, e objectivos da Associação.

Luízes Representações

Nesta empresa, é patente uma facilitação informal, que visa a resolução de problemas pessoais. Existe, nomeadamente, a possibilidade de capitalização de horas suplementares em dias de descanso ou ausências para assistência à família.

A empresa baseia-se em processos de comunicação informal, havendo um bom clima organizacional. Existem, também, momentos periódicos de comunicação formal entre as chefias e os trabalhadores, nomeadamente nas reuniões anuais com todos os trabalhadores. Os trabalhadores são ouvidos e participam, activamente, na maioria das tomadas de decisão da empresa.

ADE – Associação para o Desenvolvimento e Emprego

A ADE está em processo de formalização da sua política de promoção da Igualdade de género, através da elaboração de um documento intitulado «Regulamento de Políticas Internas de IO».

O Regulamento pelo qual se rege a ADE prevê várias formas de flexibilização do trabalho, entre as quais, a aposta em postos de trabalho assentes sobretudo no cumprimento de objectivos; teletrabalho/trabalho a partir de casa; facilitação informal de ausências por motivos pessoais e Banco de Tempo (ou seja, concentrar tempo de trabalho semanal em menos dias). Os trabalhadores com filhos com idade inferior a três anos têm acesso prioritário às diversas formas de trabalho flexível.

Na ADE, a licença de maternidade é acrescida em 10 dias.

Os trabalhadores e trabalhadoras da ADE têm acesso privilegiado aos serviços proporcionados pelas empresas de inserção com as quais a ADE estabelece parcerias.

Friedrich GROHE

A GROHE iniciou, recentemente, um programa para acolhimento de novos trabalhadores, que integra referências à política de promoção da igualdade levada a cabo na empresa.

Esta empresa aposta na formação, tendo como objectivo estabelecido a formação anual de 95% dos trabalhadores, num mínimo de 30 h *per capita*.

A empresa enquadra a promoção da igualdade de género no conceito de responsabilidade social e tem tido alguma actuação relevante a nível de solidariedade social e apoio aos trabalhadores.

A GROHE aposta num bom ambiente de trabalho, tendo criado recentemente a GROHE – Cultura e Desporto.

Oracle

A Oracle possui um dossier com um Modelo de Competências que contempla um sistema de desenvolvimento de competências profissionais, estipulando o modelo de planificação de carreira.

A flexibilidade de horários é uma prática corrente, não havendo lugar a um controlo de ponto.

Há uma facilitação informal para atendimento de problemas pessoais, sem ser necessária a entrega de uma justificação formal.

A Oracle realiza anualmente um inquérito de opinião, como forma de promover a participação dos trabalhadores nas políticas de gestão da empresa.

IBM

A IBM possui uma *Business Conduct Guidelines*, onde se encontram as normas da conduta da empresa, que referem, expressamente, a igualdade entre homens e mulheres.

Neste documento, está também, explicitamente, mencionada a questão de desrespeito no local de trabalho, encontrando-se, na *intranet*, textos informativos sobre assédio sexual, estando definidos procedimentos no caso de isto acontecer.

Há lugar a uma planificação de carreira detalhada – disponível na *intranet* – e é encorajada a transição entre carreiras.

A IBM tem realizado algumas tentativas de teletrabalho, por via de um acesso gratuito à rede a partir de casa e através de portátil, devendo primeiramente ser acordado com a chefia.

ANEXO 2

PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA EM EMPRESAS ESTRANGEIRAS

Nationwide Building Society

Esta empresa é uma das fundadoras da *Employers for Work-life balance* e tem desenvolvido diversas práticas, nomeadamente, a promoção do teletrabalho, a possibilidade de partilhar um posto de trabalho (onde dois trabalhadores, em *part-time*, preenchem um posto), ou a possibilidade de comprimir a semana de trabalho em menos dias, cumprindo um número igual de horas.

Lloyds TSB Scotland Scottish

Esta empresa implementou um projecto que promove a conciliação entre a vida profissional e familiar. Este teve duas fases: a primeira envolvia 19 equipas com 154 funcionários, que controlavam os seus próprios padrões de funcionamento. Desenvolveu um *focus group* de funcionários e oficinas educacionais. A segunda baseou-se no alargamento destas práticas aos restantes funcionários, utilizando como estratégia principal a partilha de experiências e conhecimentos. Este projecto assentava, fundamentalmente, na cultura do trabalho flexível.

HSBC

A política de conciliação entre vida familiar e profissional, existente neste banco, baseia-se em dois princípios centrais: os projectos de cuidados às crianças e a promoção do trabalho flexível. A empresa oferece:

- Parcerias com creches a nível nacional;
- Atribuição de subsídios que cobrem despesas com cuidados infantis;
- Organização de fóruns para os funcionários pais, onde podem discutir ideias, estratégias e partilhar experiências;
- Promoção da diversidade e divulgação das oportunidades existentes dentro da empresa;
- Organização de uma iniciativa anual que visa o recreio em família;
- Através da *internet*, expõe eventos organizados para os pais e fomenta as carreiras profissionais, fornece informações sobre as políticas bem como os manuais das equipas de funcionários.

Lauder College

Algumas das medidas oferecidas por esta instituição incluem:

- Constituição de um programa que visa a saúde e bem-estar em todos os aspectos do trabalho e da vida pessoal;
- Iniciativas que promovem o desporto e a formação profissional;
- Trabalho flexível;
- Os funcionários podem usufruir de licença parental até 20 semanas, até a criança completar 18 anos;
- Boletins de notícias regulares, que visam dotar os funcionários de informações diversas, por exemplo, iniciativas que se destinam à conciliação entre a vida profissional e a familiar.

The Penguin Group – Editora

Esta empresa incentiva iniciativas para mães jovens, oferecendo a possibilidade de estabelecer horários flexíveis, a possibilidade de interrupção da carreira (até 6 meses) dirigida a ambos os sexos, a prestação de cuidados infantis e apoio financeiro para crianças em idade pré-escolar e a divulgação de um livro destinado ao público infantil. É de salientar, ainda, a realização de um fórum destinado aos funcionários do sexo masculino, que visa a promoção e divulgação da igualdade de género.

GSK – Glaxo SmithKline

Esta empresa facilita horários de trabalho flexíveis (não só a tempo inteiro, como no funcionamento em *part time*), os quais se aplicam a toda a equipa de funcionários. Este tipo de opção é particularmente atractivo para os pais. Na avaliação da empresa, feita em 2004, 78% dos empregados referiu que tem bastante flexibilidade para gerir o seu trabalho e as suas responsabilidades pessoais. Relativamente aos trabalhadores britânicos, 60% optaram por «horas flexíveis», 12% pelo repouso regular, ou ocasional, e somente 20% nunca utiliza o regime flexível.

BIBLIOGRAFIA

- Amâncio, L. (1994), *Masculino e feminino: a construção social da diferença*, Porto, Edições Afrontamento.
- Cunha, R. (1998), «Políticas para a conciliação trabalho-família» em M. Dores Guerreiro, *Trabalho, família e gerações*, Lisboa, CIES/ISCTE, pp. 23-26.
- Daly, Kerry J. (1996), *Families & Time, Keeping pace in a hurried culture*, London, Sage Publications.
- Dulk, Laura (2001), *Work family arrangements in organisations*, Rozenberg.
- Dulk, L., Huikes, A. e Schippers (eds.) (s/d), *Work-Family Arrangements in Europe*, Amsterdam, Thela Thesis.
- Friedman, S. and Greenhaus, J. (2000), *Work and Family-Allies or Enemies?*, Oxford, University Press.
- Goldsen, K. I. F. e Scharlach, A. E. (2001), *Families and Work*, New York, Oxford University Press.
- Guerreiro, M. Dores (1998), «A conciliação entre trabalho e vida familiar em Portugal» em M. Dores Guerreiro (org.), *Trabalho, família e gerações*, Lisboa, CIES/ISCTE, pp. 33-38.
- Guerreiro, M. Dores, (1999), «A conciliação entre trabalho e vida familiar – o sentido das dificuldades e o sentido das necessidades», Comunicação apresentada ao 9.º Congresso Europeu de Psicologia das Organizações, Helsínquia, Maio.
- Guerreiro, M. Dores e Perista, H. (1999), «Trabalho e Família», em *Inquérito à Ocupação do Tempo*, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.
- Guerreiro, M. Dores (2000), *Emprego, família e actividades comunitárias: uma relação mais equilibrada para mulheres e homens*, Lisboa, CIES/ISCTE.
- Guerreiro, M. Dores (2001), *Reconciliation of work and family life: best practices around Europe*, Lisboa, CIES/ISCTE.

- Guerreiro, M. Dores e Vanda Lourenço (2001), *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar – Manual para as empresas*, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade/Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Guerreiro, M. Dores (2002), «Emprego em serviços familiares» *Sociedade e Trabalho*, Lisboa, Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento/Ministério da Segurança Social e do Trabalho, n.º 12, pp. 91-106.
- Kanter, R. M. (1993), *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.
- Lewis, S., Izraeli, D. e Hootsmans, H. (1992), *Dual Earner Families*, London, Sage Publications.
- Lewis, Suzan e Jeremy Lewis (eds.) (1996), *The work-family challenge, Rethinking employment*, London, Sage Publications.
- Lipovetsky, Gilles (1997), *La Troisième Femme – permanence et révolution du féminin*, Paris, Éditions Gallimard.
- Oakley, A. (1972), *Sex, Gender and Society*, London, Maurice Temple Smith.
- Perista, H. (2002), «Género e trabalho não pago: os tempos das mulheres e os tempos dos homens» *Análise Social*, Lisboa, ICS, XXXVII (n.º 163), pp. 447-474.
- Poeschl, G. (2000), «Trabalho doméstico e poder familiar: práticas, normas e ideais» *Análise Social*, Lisboa, ICS, XXXV (n.º 156), pp. 695-719.
- Presidência do Conselho de Ministros e Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2001), *Protecção da Maternidade e da Paternidade – Legislação*, Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Rapoport, R. and Rapoport, R. (1971), *Dual-Career Families*, Harmondsworth, Penguin.
- Rebelo, G. (1999), *A (in)adaptação ao trabalho*, Oeiras, Celta Editora.

- Rebelo, G. (2002), *Trabalho e igualdade: Mulheres, teletrabalho e trabalho a tempo parcial*, Oeiras, Celta Editora.
- Torres, A. C. and F. V. d. Silva (1998), «Guarda das crianças e divisão do trabalho entre homens e mulheres» *Sociologia, Problemas e Práticas*, Oeiras, Celta Editora, n.º 28, pp. 9-65.
- Vasconcelos, P. (2002), «Redes de apoio familiar e desigualdade social: estratégias de classe», *Análise Social*, Lisboa, ICS, XXXVII (n.º 163), pp. 507-544.
- Wall, K., J. S. José, *et al.* (2002), «Mães sós e cuidados às crianças», *Análise Social*, Lisboa, ICS, XXXVII (n.º 163), pp. 631-663.
- Wall, K. and C. Lobo (1999), «Famílias monoparentais em Portugal» *Análise Social*, Lisboa, ICS, XXXIV (n.º 150), pp. 123-145.
- Wall, Karin (2001), *Family life and family policies in Portugal-Developments in the late nineties (preliminary version)*, Lisboa, ICS-UL/ /European Observatory on the social situation, demography and family.

Websites

- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego,
<<http://www.cite.gov.pt>>
- Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres,
<www.cidm.pt>
- Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento, «Plano Nacional de Emprego» <<http://www.dgeep.msst.gov.pt>>
- Ministério da Educação, «Estatísticas», <<http://www.min-edu.pt/>>
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, <www.msst.gov.pt>
- Segurança Social, <<http://www.seg-social.pt>>

Ministério do Trabalho
e da Solidariedade Social

C | I | T | E

COMISSÃO PARA A IGUALDADE
NO TRABALHO E NO EMPREGO