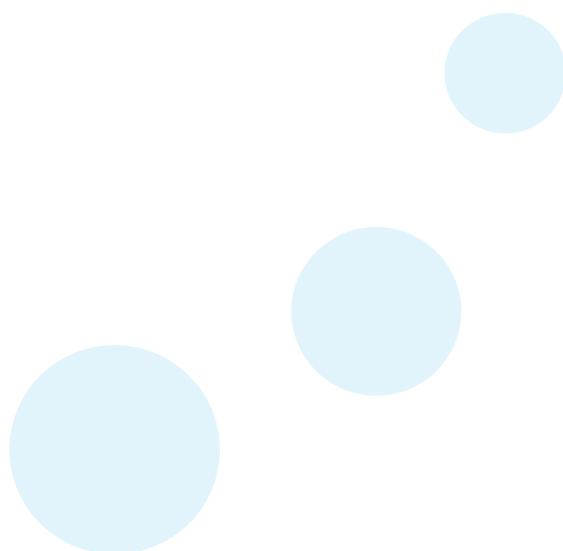


> **SOLUCIONÁRIO**

UM INSTRUMENTO PARA A PROMOÇÃO
DE BOAS PRÁTICAS EM IGUALDADE
DE GÉNERO NAS EMPRESAS





> **SOLUCIONÁRIO**

UM INSTRUMENTO PARA A PROMOÇÃO
DE BOAS PRÁTICAS EM IGUALDADE
DE GÉNERO NAS EMPRESAS

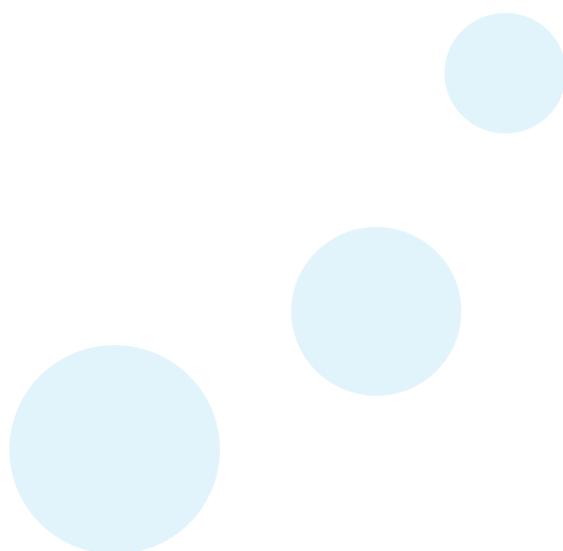


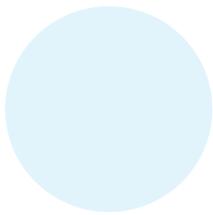
FICHA TÉCNICA

TÍTULO	“SOLUCIONÁRIO - Um Instrumento para a Promoção de Boas Práticas em Igualdade de Género nas Empresas”
AUTORIA	No âmbito da Parceria de Desenvolvimento do Projecto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas: . Centro de Estudos para a Intervenção Social (CESIS) - COORDENAÇÃO . Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) . Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)
DESIGN GRÁFICO	Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) Nali Pontes
EXECUÇÃO GRÁFICA	COLPRINTER - Indústria Gráfica, Lda
TIRAGEM	2 500 exemplares
ISBN	978-972-8399-25-2
DEPÓSITO LEGAL	281906/08

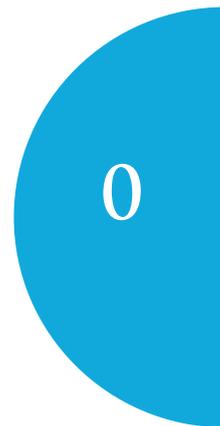
LISBOA, SETEMBRO DE 2008
O conteúdo desta publicação pode ser reproduzida no todo ou em parte, com citação da fonte.

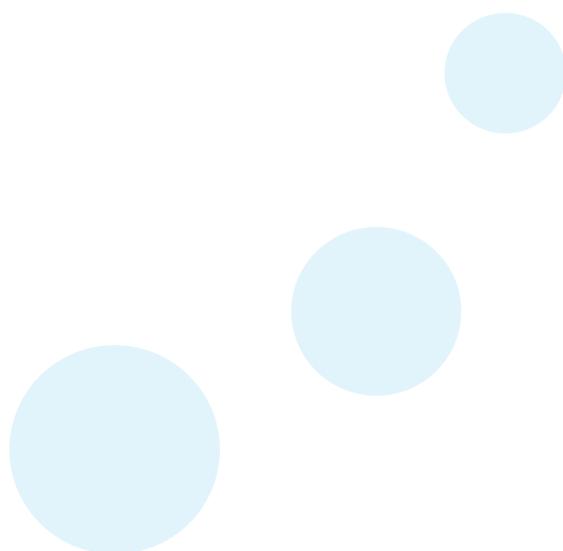
Distribuição gratuita
Pedidos à Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE)
Rua do Viriato 7, 1º, 2º e 3º | 1050 - 233 LISBOA
tel. 21 780 37 00 | fax. 21 796 03 32
e-mail. cite@cite.gov.pt | www.cite.gov.pt





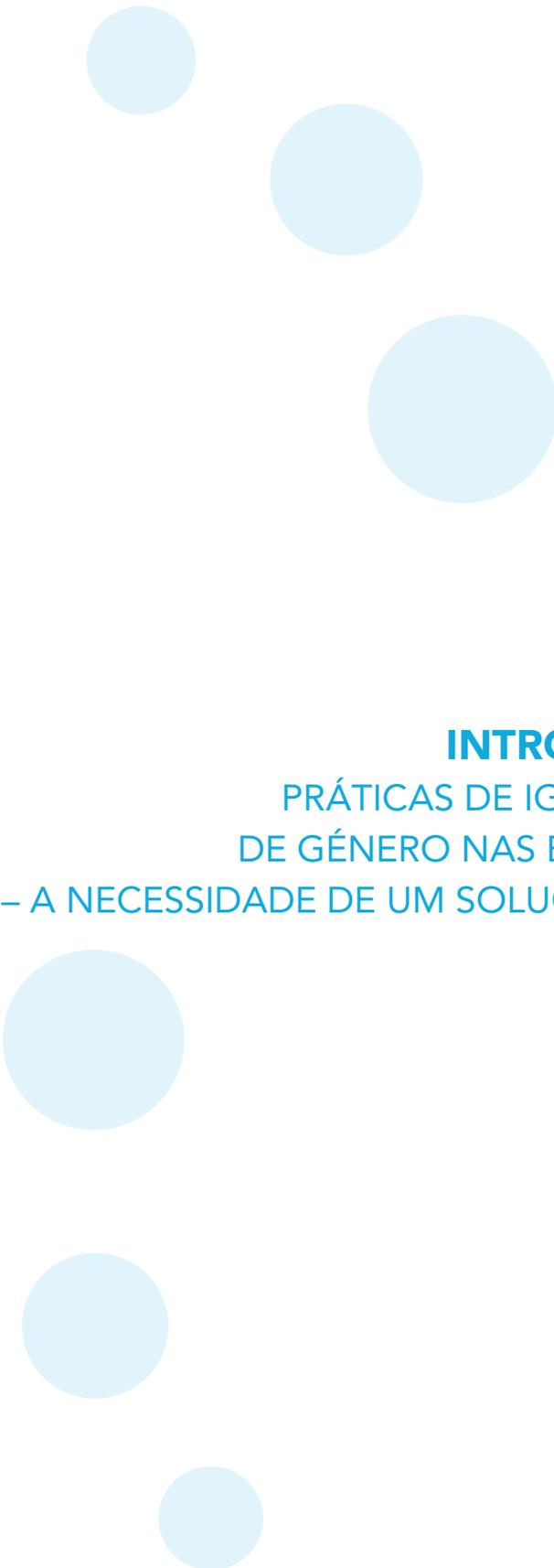
ÍNDICE





I INTRODUÇÃO PRÁTICAS DE IGUALDADE DE GÉNERO NAS EMPRESAS –	
A NECESSIDADE DE UM SOLUCIONÁRIO	13
1.1 Breve contextualização sobre igualdade de género nas empresas	16
1.2 O SOLUCIONÁRIO um instrumento útil para as empresas	17
II A CONSTRUÇÃO DO SOLUCIONÁRIO: NARRATIVA DO PROCESSO	19
2.1 Selecção das empresas	21
2.2 Envolvimento das empresas	22
2.3 O trabalho com as empresas	24
2.3.1 Diagnóstico	26
2.3.2 Diálogo e cooperação inter-empresas	29
2.3.3 Participação em outras actividades, externas ao Projecto	38
III BOAS PRÁTICAS EM IGUALDADE DE GÉNERO – FICHAS DE CARACTERIZAÇÃO	41
IV AVALIAÇÃO	69
4.1 Alguns apontamentos de carácter geral	72
4.2 Sessões de trabalho inter-empresas com carácter formativo	72
4.3 Sessões de trabalho inter-empresas com carácter demonstrativo	76
4.4 Avaliação final da participação das Organizações Representativas de Trabalhadores/as das empresas associadas no Projecto	79
4.5 Avaliação final da participação das empresas associadas no Projecto	80
V BREVE NOTA CONCLUSIVA	93
VI ANEXOS	97
Anexo 1 Instrumento de apoio à identificação de boas práticas no domínio da igualdade de género nas empresas	99
Anexo 2 Instrumento de apoio ao diagnóstico das empresas no domínio da igualdade de género	101
Anexo 3 Guião de entrevista a beneficiárias/os	117
Anexo 4 Fichas de resultados das sessões de trabalho inter-empresas	118
Anexo 5 Avaliação final - Questionário de auto-aplicação às Organizações Representativas de Trabalhadores/as das empresas associadas	120
Anexo 6 Avaliação final - Guião de entrevista às empresas associadas	123

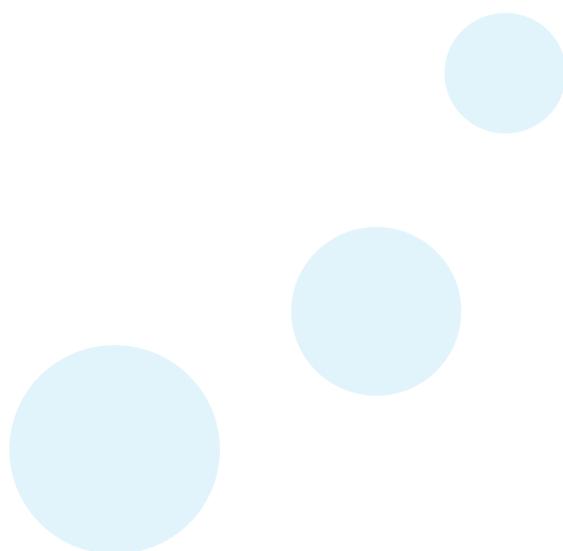




INTRODUÇÃO
PRÁTICAS DE IGUALDADE
DE GÉNERO NAS EMPRESAS
– A NECESSIDADE DE UM SOLUCIONÁRIO



I



O SOLUCIONÁRIO é um produto do Projecto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas, financiado pelo Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL, e que decorreu entre Abril de 2006 e Abril de 2008.

Este Projecto tem como principal objectivo promover a igualdade e a não discriminação entre mulheres e homens, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e a protecção da maternidade e da paternidade, desenvolvendo com as empresas e para as empresas instrumentos e soluções para uma política de igualdade de género em contexto empresarial.

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

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

1.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE IGUALDADE DE GÉNERO NAS EMPRESAS

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

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

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

É hoje reconhecido que tal se deve à persistência de papéis sociais tradicionalmente atribuídos a homens e a mulheres em função do seu sexo, o que continua a gerar, também na actividade profissional, opções desiguais, recursos desiguais, carreiras desiguais¹:

- homens e mulheres concentram-se em profissões diferentes, sendo muitos grupos profissionais fortemente masculinizados ou feminizados;
- são poucas as mulheres, mesmo nos sectores onde a sua presença prevalece, que preenchem os lugares de topo das hierarquias profissionais;
- a população activa feminina apresenta menores possibilidades de acesso à formação profissional e auferir remuneração inferior à dos homens;
- apesar de a licença por maternidade/paternidade, de acordo com a lei, poder ser partilhada pela mãe e pelo pai, os homens utilizam este direito ainda pouco frequentemente;
- no quadro familiar, continua a recair sobre as mulheres a responsabilidade das tarefas domésticas e do cuidado às crianças e outras pessoas em situação de dependência, o que se reflecte numa maior dificuldade de progressão profissional;
- as empresas tendem ainda a privilegiar o modelo ideal-tipo de profissional competente, “um indivíduo do sexo masculino, sem responsabilidades familiares que façam perigar a sua disponibilidade quase total para o exercício da sua profissão”; por esse motivo, os homens, quando pretendem colocar as responsabilidades familiares a par com as profissionais, sentem-se estigmatizados e discriminados nos seus locais de trabalho².

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

¹ Cunha Rêgo, Maria do Céu da (2007) Conferência Conciliação entre a Vida Profissional, a Vida Pessoal e Familiar – novos desafios para os parceiros sociais e as políticas públicas, EU2007.PT, Lisboa, 13 de Julho de 2007.

² Adaptado de Guerreiro, Maria das Dores e Pereira, Inês (2006) Responsabilidade Social das empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família. Experiências do Prémio ‘Igualdade é Qualidade’. Lisboa: CITE.

Merece, também, hoje, reconhecimento crescente o facto de a persistência das desigualdades de género no mercado de trabalho só ser eficazmente combatida com a participação activa das empresas. Por outro lado, as próprias empresas, em particular aquelas que adoptam uma postura de empresas socialmente responsáveis, assumem cada vez mais como seu desígnio a promoção da igualdade de género e da conciliação do trabalho e da vida familiar e pessoal, integrando na sua gestão políticas e práticas nestes domínios.

Estamos assim perante lógicas de cidadania empresarial que encaram o investimento nestas matérias como uma opção estratégica das empresas que lhes traz benefícios e vantagens competitivas, enquanto organizações compostas por mulheres e por homens, por trabalhadoras e trabalhadores.

1.2 O SOLUCIONÁRIO: UM INSTRUMENTO ÚTIL PARA AS EMPRESAS

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

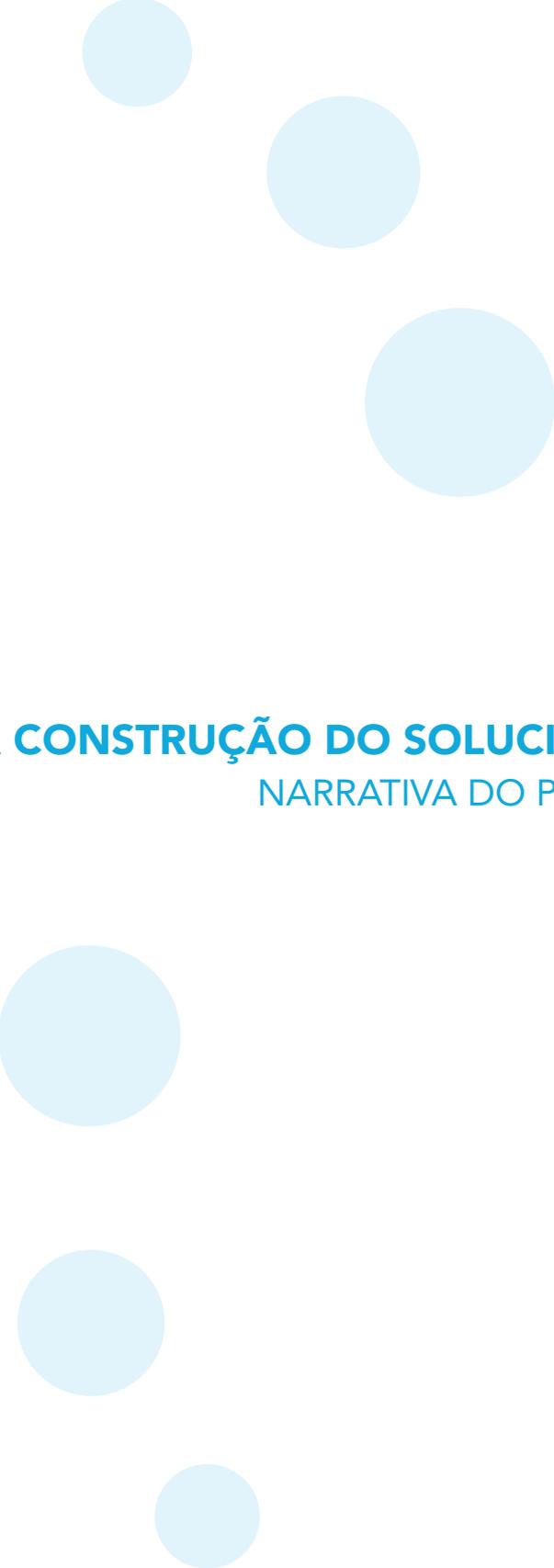
- um desconhecimento relativo da temática da igualdade entre mulheres e homens, bem como a desvalorização da sua importância por se considerar ser extemporânea no actual contexto de desenvolvimento e tendo em conta o quadro jurídico, que salvaguarda a igualdade entre os sexos;
- representações sociais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

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

Esta actividade assentou numa metodologia de trabalho que previa o envolvimento e a participação activa de empresas: umas, com boas práticas publicamente reconhecidas nestes domínios e outras, empresas interessadas em aprofundar estas dimensões³. A perspectiva adoptada privilegiou, assim, o trabalho intra e inter empresas para que conjuntamente identificassem e partilhassem, numa lógica de demonstração, soluções de sucesso com vista a darem resposta a alguns dos problemas e dificuldades sentidos e à incorporação ou reforço de medidas promotoras da igualdade de género e da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal nas suas políticas e práticas empresariais.

O *Solucionário* surge como produto desta actividade, com um duplo objectivo: o de narrar o processo, com particular enfoque na metodologia de trabalho adoptada, uma vez que esta se constitui, sem dúvida, como factor crítico de sucesso da mesma; e o de apresentar algumas das soluções inovadoras e bem sucedidas no domínio da igualdade de género e da conciliação da vida profissional e da vida familiar e pessoal, identificadas nas empresas associadas do Projecto.

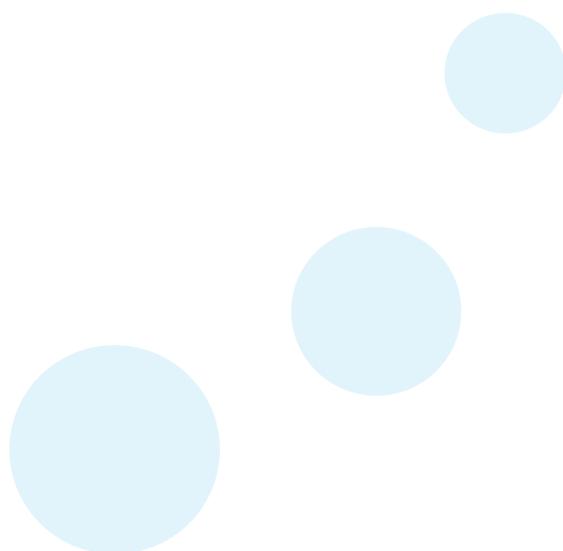
³ No decurso do processo, esta opção metodológica de partida veio a revelar-se, de certo modo, desajustada, tendo sido revista, tal como adiante se descreve em maior detalhe.



A CONSTRUÇÃO DO SOLUCIONÁRIO
NARRATIVA DO PROCESSO



II



2.1 SELECÇÃO DAS EMPRESAS

Uma primeira etapa, que viria a revelar-se determinante para o desenvolvimento de todo o trabalho posterior, tanto em termos do perfil das empresas como da coesão da Parceria de Desenvolvimento em torno dos objectivos desta actividade, consistiu na identificação e selecção das empresas – inicialmente previstas em número de oito – a envolver no Projecto.

Este foi um processo amplamente partilhado pelas várias entidades que compõem a Parceria de Desenvolvimento, uma vez que para a elencagem de um primeiro conjunto alargado de empresas se tomou como base diferentes referências:

- empresas que tinham participado no processo de diagnóstico desenvolvido na Acção 1 do Projecto e demonstrado interesse em vir a ser envolvidas numa fase posterior do trabalho;
- pesquisa no site do PIC EQUAL, com base nos produtos disponíveis relativos à sua Fase 1;
- empresas envolvidas em Projectos, na sua maioria financiados pelo PIC EQUAL, com participação de entidades representadas na Parceria de Desenvolvimento: “Now – Luna”; “Conciliar é Preciso”; “Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades”; “Ser PME Responsável”;
- empresas distinguidas nas edições mais recentes dos seguintes prémios: “Igualdade é Qualidade” (menção honrosa e prémio); “Empresas Familiarmente Responsáveis”; “Best Place to Work”; “Manuel Lopes”; e “Agostinho Roseta”.

A selecção das empresas a convidar para se associarem ao Projecto teve por base os seguintes critérios:

- empresas com órgãos representativos de trabalhadores/as (as confederações sindicais membros do Projecto, CGTP-IN e UGT, tiveram um papel fundamental na operacionalização deste critério);
- empresas sedeadas no distrito de Lisboa;
- empresas de diferentes sectores de actividade e dimensões.

Da conjugação entre as fontes de informação e os critérios de selecção resultou um processo que veio a revelar-se moroso e que envolveu algumas dificuldades:

- desde logo, porque a disponibilidade dos elementos necessários de caracterização das empresas nem sempre foi facilmente assegurada, implicando o recurso frequente a redes de contactos de diferentes elementos da Parceria de Desenvolvimento para os obter;
- por outro lado, sendo o distrito de Lisboa a área de intervenção territorial do Projecto, impossibilitou a consideração de muitas das empresas inicialmente identificadas;
- um outro constrangimento resultou da dificuldade em identificar empresas que correspondessem aos restantes critérios e que simultaneamente tivessem organizações representativas de trabalhadores/as;
- não foi, também, fácil identificar empresas de pequena e média dimensão nem empresas de capitais exclusivamente nacionais;
- refira-se, ainda, que, se o critério da conciliação da vida profissional e da vida familiar e pessoal surge com frequência entre os critérios de reconhecimento de boas práticas empresariais, publicamente divulgados (e aqui tomados como referência), as demais dimensões ligadas à promoção da igualdade de género não assumem idêntica visibilidade.

Na sequência deste processo, que decorreu entre Setembro e Dezembro de 2006, no contexto da Parceria de Desenvolvimento, foi consensualizada uma lista de empresas a convidar. Esta lista continha dois subgrupos de empresas: empresas a convidar num primeiro momento; empresas a convidar, em caso de recusa de alguma(s) das primeiras.

2.2 ENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS

O convite às empresas foi formalizado através do envio de cartas-convite dirigidas ao órgão de gestão de topo de cada empresa e assinadas pela coordenação do Projecto. Após o seu envio, a CITE, enquanto entidade interlocutora, encetou uma ronda de contactos telefónicos junto das mesmas, no sentido de obter uma resposta tão rápida quanto possível.

Registou-se um excelente acolhimento do convite, tendo quase todas as empresas contactadas inicialmente aceitado vir a participar no Projecto. Este bom acolhimento será revelador de que, por um lado, o cuidado posto na selecção das empresas e o tipo de abordagem às mesmas foram os mais adequados; e, por outro lado, que se tem registado uma evolução positiva ao nível da abertura e interesse das empresas em relação à temática da igualdade de género e da conciliação da vida profissional e familiar.

Na sequência destes contactos, obteve-se uma manifestação de interesse em se associarem ao Projecto por parte de oito empresas: Auchan; AXA; Estoril Sol; Grafe; IBM; Microsoft; Somague e TAP.

Coincidindo, no tempo, com esta fase de trabalho, teve lugar a cerimónia pública de atribuição e divulgação do Prémio Igualdade é Qualidade (6ª edição), na qual a Xerox foi distinguida com o Prémio e manifestou, desde logo, a sua disponibilidade para vir a demonstrar as suas boas práticas junto de outras empresas. Assim sendo, e na sequência de convite endereçado pelo Projecto e aceite pela empresa, o número de empresas envolvidas foi alargado.

Estas nove empresas foram, inicialmente, agrupadas em dois subgrupos. Um primeiro, composto por empresas seleccionadas pelo Projecto pelas suas boas práticas publicamente reconhecidas no domínio da igualdade de género e da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal: Grafe, IBM, Microsoft, Somague e Xerox; e um segundo grupo de empresas consideradas pelo Projecto como empresas interessadas em desenvolver e aprofundar boas práticas nestes domínios: Auchan, AXA, Estoril Sol e TAP. No conjunto das empresas, as quatro últimas têm organizações representativas de trabalhadores/as.

Ao longo dos contactos e actividades com estas, o Projecto foi tomando consciência da necessidade de rever o critério inicialmente adoptado e reflectido no desenvolvimento do trabalho de diagnóstico, no sentido de o alterar, na medida em que todas as empresas revelaram possuir boas práticas e, simultaneamente, ter interesse em desenvolver e aprofundar essas ou outras boas práticas nestes domínios.

Como estratégia de apresentação do Projecto e das empresas entre si, foi dirigido convite às pessoas entretanto designadas por cada uma destas como interlocutoras do Projecto para reunião durante um pequeno-almoço num hotel em Lisboa. Estas são, na sua larga maioria, pessoas com funções de gestão de primeira linha nas diferentes empresas, fundamentalmente, nas áreas de recursos humanos e de comunicação. Este perfil, que se associa à capacidade de decisão mas também à capacidade de deter uma visão transversal do funcionamento da empresa, veio a confirmar-se como o mais adequado para a facilitação do envolvimento e do trabalho a desenvolver pelo Projecto com as empresas.

Por outro lado, a opção pela realização das reuniões ao pequeno-almoço (dois, entre finais de Janeiro e início de Fevereiro de 2007, tendo sido convidadas para cada um deles as empresas de cada um dos subgrupos acima referidos) também se revelou ajustada, tendo correspondido a diferentes objectivos e preocupações (que assumiram um carácter transversal a todo o processo):

- o facto de se organizar estas reuniões durante o pequeno-almoço, num ambiente agradável e de prestígio, poderia facilitar a aceitação do convite por pessoas com agendas profissionais sobrecarregadas e que importava aliciar para o Projecto;
- pretendeu-se, também, desta forma, criar um primeiro momento de interconhecimento, diálogo e sinergias entre as diferentes empresas;
- teve-se como preocupação, desde esta primeira abordagem, ‘falar a linguagem das empresas’ sem, com isso, comprometer o rigor dos conceitos ou das perspectivas de análise do Projecto.

Três empresas não puderam participar nos pequenos-almoços, tendo a equipa técnica do Projecto reunido em data subsequente, nas instalações destas, com os/as respectivos/as representantes.

Esta primeira abordagem às empresas foi estruturada da seguinte forma:

- breve apresentação do Projecto; enquadramento nos princípios e objectivos do PIC EQUAL; distribuição de um pequeno dossier informativo sobre o Projecto e oferta de materiais de divulgação do mesmo;
- apresentação da actividade – Encorajamento de boas práticas nas empresas, respectivos objectivos, metodologia, cronograma e contributo esperado por parte das empresas; particular destaque foi dado à participação desejada das empresas na conferência de encerramento da actividade transnacional do Projecto em Viena e Bratislava, agendada para Abril de 2007;
- explicitação dos critérios de selecção das empresas convidadas;
- proposta de formalização do convite para empresa parceira associada, com apresentação de uma primeira proposta de texto do “acordo de adesão”.

Estes foram momentos que decorreram num ambiente informal, marcado pela cordialidade mas também pelo interesse que as empresas desde logo manifestaram em se virem a associar ao Projecto e a colaborar activamente tanto no processo de diagnóstico como no de partilha e demonstração inter-empresas das suas experiências e práticas bem sucedidas.



Em 10 de Abril de 2007, nas instalações da AXA, concretizou-se a adesão formal das empresas ao Projecto, com realização da “Cerimónia de assinatura dos Acordos de Adesão das Empresas Associadas ao Projecto”. Nesta cerimónia participaram, para além de representantes institucionais de todas as empresas, a Parceria de Desenvolvimento, representantes das organizações representativas de trabalhadores/as de algumas empresas e algumas pessoas convidadas

pelo Projecto. A cerimónia contou, ainda, com a presença da Presidente da CITE, Fátima Duarte (que procedeu à assinatura dos acordos de adesão em nome da entidade interlo-

cutora do Projecto), da Gestora do PIC EQUAL, Ana Vale, e da Chefe de Gabinete do Secretário de Estado do Emprego e Formação Profissional, em representação deste.



2.3 O TRABALHO COM AS EMPRESAS

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

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

Antes de iniciar a narrativa do processo que estruturou estes dois momentos de trabalho, importa fazer referência a um evento que coincidiu com o seu início e que marcou, decisivamente, o seu desenvolvimento posterior: A CONFERÊNCIA DE ENCERRAMENTO DA ACTIVIDADE TRANSNACIONAL DO PROJECTO, que teve lugar a 18 e 19 de Abril de 2007, em Viena e Bratislava.



Nesta conferência, com a designação genérica 'Acting pro (E)Quality', as empresas parceiras associadas participaram activamente no painel *Quality factors for the successful implementation of gender equality and diversity measures*, painel este em que participaram também outras empresas e entidades a convite dos Projectos parceiros transnacionais (Alemanha, Áustria, Eslováquia e Polónia).

O trabalho preparatório da participação neste painel constituiu um primeiro e importante momento de partilha entre o Projecto e as empresas associadas, bem como inter-empresas. Na generalidade, as empresas manifestaram um grande empenho, disponibilidade e entusiasmo neste trabalho, realizado num curto espaço de tempo e imediatamente após a assinatura dos acordos de adesão.



Com base nos contributos previamente enviados por cada empresa, em sessão de trabalho que teve lugar nas instalações da Grafe⁴ (empresa que também disponibilizou os meios técnicos de apoio necessários), e que contou com a presença de alguns elementos do Projecto bem como de representantes das empresas, foi preparada uma apresentação, contendo um pequeno texto descritivo e exemplos

ilustrativos das boas práticas desenvolvidas por cada empresa no domínio da igualdade de género e da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. Deste modo, a apresentação espelhou as práticas de todas as empresas associadas, tendo estas designado por consenso duas pessoas (Conceição Zagalo, da IBM e Jorge Filipe, da Auchan) que representaram todo o grupo publicamente, na mesa da conferência em Bratislava, o que terá sido revelador, desde logo, de uma relação de confiança que já começava a consolidar-se entre as diferentes empresas.

A participação das empresas portuguesas na conferência destacou-se positivamente, quer em número de empresas presentes, num total de sete, quer no cuidado evidenciado na apresentação da comunicação ao painel.

Por outro lado, as empresas portuguesas, para além de darem a conhecer as suas práticas, tiveram a oportunidade de tomar conhecimento de outras práticas das restantes empresas participantes, bem como ter um contacto mais próximo com o Projecto, com os Projectos parceiros transnacionais e com o PIC EQUAL em geral.

A conferência constituiu-se, assim, como um importante contributo para o reforço do compromisso estratégico entre Projecto e empresas e inter-empresas. Contribuiu, ainda, para o fortalecimento da coesão e espírito de grupo, para o inter-conhecimento da realidade de cada empresa e, sobretudo, para a consolidação de laços inter-pessoais que se revelaram muito importantes no decurso de todo o Projecto.



⁴ Refira-se que a realização da maioria das sessões de trabalho em instalações das empresas associadas correspondeu a uma orientação estratégica do Projecto, no sentido de promover o envolvimento destas, orientação esta que encontrou sempre bom acolhimento em termos da disponibilidade manifestada pelas empresas para serem "anfitriãs" destas sessões.

2.3.1 DIAGNÓSTICO

O lançamento da fase de diagnóstico foi feito através de uma primeira reunião em cada empresa. Esta reunião teve como um dos seus objectivos a apresentação mútua da equipa de trabalho do Projecto e das pessoas da empresa (ou, nalguns casos, de algumas destas) que iriam articular entre si ao longo da fase subsequente, que veio a decorrer entre Fevereiro e Julho de 2007.

Importa referir que o trabalho mais directo com as empresas foi assegurado, no âmbito da Parceria de Desenvolvimento, por um subgrupo, composto por elementos das equipas técnicas do CESIS, CITE e ISCTE. Esta opção decorreu não só de razões de natureza operacional, numa tentativa de agilizar o trabalho com base em equipas mais pequenas, mas também, e sobretudo, do contributo esperado de cada entidade parceira para o desenvolvimento desta actividade, em função do respectivo perfil, competências e experiência anterior. Contudo, o trabalho desenvolvido por este subgrupo foi sempre acompanhado e validado por todas as entidades membros da Parceria de Desenvolvimento, cabendo aos parceiros sociais um papel específico no que respeitou ao envolvimento das estruturas representativas de trabalhadores/as das empresas associadas.

Com vista ao desenvolvimento do trabalho com as empresas, foram criados dois instrumentos: um de caracterização de boas práticas no domínio da igualdade de género (ver Anexo 1) e outro com carácter de instrumento de diagnóstico da igualdade de género na empresa (ver Anexo 2). Estes instrumentos foram estabilizados em sede de Parceria de Desenvolvimento, tendo integrado os contributos de todas as entidades parceiras, na sequência de várias sessões de trabalho.

O instrumento de caracterização de boas práticas no domínio da igualdade de género foi aplicado junto do primeiro dos subgrupos de empresas acima referidos. Esta aplicação foi precedida pela identificação, a partir de informação prévia disponibilizada pela empresa e em conjunto com esta, de duas práticas, em cada empresa, que melhor poderiam corresponder aos critérios e objectivos do Projecto.

Quanto à sua estrutura, este instrumento está organizado da seguinte forma:

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

A aplicação deste instrumento envolveu a auscultação, na maior parte dos casos, do director ou da directora de recursos humanos ou sua/seu representante, bem como de alguns recursos humanos que beneficiam das práticas identificadas. Foi, por isso, concebido, a título complementar, um instrumento orientador da entrevista a pessoas beneficiárias (ver Anexo 3); em certos casos, e em colaboração com a empresa, recorreu-se a instrumento para monitorização da respectiva prática de que a empresa já dispunha, sugerindo-se a incorporação neste de algumas questões específicas que iam ao encontro dos objectivos do Projecto, processo que acabou por contribuir para uma maior transversalização da dimensão da igualdade de género nestes instrumentos da empresa.

Para o diagnóstico a realizar nas restantes empresas, a equipa do Projecto concebeu um documento mais longo e detalhado. Este teve como objectivo a identificação de boas práticas mas também de problemas e obstáculos sentidos pela empresa no domínio da igualdade de género. Para tal, o instrumento de apoio ao diagnóstico da empresa estruturou-se em torno de 10 dimensões, cada uma delas subdividida num conjunto de indicadores que permitem caracterizar as práticas de gestão da empresa em matéria de igualdade de género, conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal e protecção da maternidade e da paternidade⁵.

As dimensões que compõem este documento são as seguintes:

- a) Missão e valores da empresa
- b) Selecção e recrutamento de pessoal
- c) Aprendizagem ao longo da vida
- d) Promoções e progressão na carreira
- e) Remunerações
- f) Diálogo e participação de trabalhadores e trabalhadoras
- g) Dever de respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho
- h) Informação, comunicação e imagem
- i) Protecção na maternidade e paternidade e assistência à família
- j) Conciliação da vida familiar, pessoal e profissional.

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

Este foi um processo moroso, em que nem sempre foi fácil conciliar o calendário do Projecto com a agenda das empresas e em que o número de sessões de trabalho em cada empresa excedeu largamente o que tinha sido inicialmente planeado; nalguns casos, atendendo ao tipo de dados que os instrumentos requeriam, foi necessário multiplicar e diversificar os/as interlocutores/as na empresa para recolher a informação.

Contudo, e na convicção de que este era um momento decisivo para o desenvolvimento do trabalho posterior, o Projecto entendeu este maior 'investimento' como necessário: não só porque de um diagnóstico sólido e fundamentado podia depender o sucesso do planeamento da intervenção, mas também porque este diagnóstico rigoroso e detalhado permitiria, para além de um reforço de competências da equipa do Projecto, um melhor auto-conhecimento por parte das empresas e um reforço da sua 'sensibilidade' à temática da igualdade de género, tendo-as levado mesmo, em muitos casos, a tomarem maior consciência das suas fragilidades.

⁵ A estrutura deste instrumento serviu de base, de forma adaptada, ao questionário proposto num outro produto do Projecto: 'Guia de auto-avaliação da igualdade de género nas empresas'.

Após recolha e análise da informação junto de cada empresa, foram elaborados e validados relatórios, de acordo com o tipo de informação recolhida nas diferentes empresas: relatórios de caracterização de boas práticas e relatórios de diagnóstico. Refere-se que cada um dos relatórios de diagnóstico apresenta no final um quadro síntese, no qual são identificadas boas práticas e fragilidades, com vista a possibilitar à empresa a definição de áreas possíveis de intervenção no âmbito da igualdade de género. Esta fase do processo decorreu, sobretudo, na segunda metade de 2007.

Ao longo deste processo, a equipa do Projecto assumiu um papel facilitador do acesso da empresa a informação de natureza legal, por exemplo, mas também a outros recursos disponíveis, nomeadamente estudos e publicações.

O processo de validação dos relatórios assumiu duas formas diferentes:

RELATÓRIOS DE CARACTERIZAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS:

- uma primeira versão do relatório foi elaborada por uma das pessoas da equipa técnica⁶ e discutida em detalhe no âmbito do subgrupo de trabalho (CESIS, CITE e ISCTE);
- a versão revista foi enviada para as restantes entidades parceiras, recolhendo-se as suas dúvidas, contributos e sugestões, que nalguns casos implicaram novos contactos com a empresa;
- a nova versão do relatório foi enviada para a empresa respectiva, para validação por parte dos/as interlocutores/as do Projecto nessa empresa. A validação foi efectuada por correio electrónico;

RELATÓRIOS DE DIAGNÓSTICO:

- uma primeira versão do relatório foi elaborada por uma das pessoas da equipa técnica e discutida em detalhe no âmbito do subgrupo de trabalho (CESIS, CITE e ISCTE);
- a versão revista foi enviada para as restantes entidades parceiras, recolhendo-se as suas dúvidas, contributos e sugestões, que nalguns casos implicaram novos contactos com a empresa;
- o relatório foi enviado para a empresa respectiva, para dar conhecimento do trabalho realizado;
- seguidamente, foi agendada reunião entre o subgrupo de trabalho e os/as representantes da empresa, no sentido de validar o relatório e definir áreas possíveis de intervenção e experimentação na empresa, bem como de demonstração junto das restantes empresas associadas;
- após validação do relatório por parte da empresa, o mesmo foi enviado para as respectivas organizações representativas dos/as trabalhadores/as;
- foram realizadas reuniões conjuntas entre o subgrupo de trabalho, representantes das organizações representativas dos/as trabalhadores/as e representantes das confederações sindicais parceiras do Projecto (CGTP – IN e UGT), para recolha de contributos e validação do relatório da empresa, por parte destas organizações.

⁶ Dentro da sub-equipa que trabalhou em cada empresa, constituída por três elementos – um/a do CESIS, uma da CITE e uma do ISCTE – foi designada uma pessoa para assumir uma particular responsabilidade na análise da informação e redacção do relatório.

Foi, sobretudo, na sequência da fase de diagnóstico que, em conjunto com as empresas associadas, o Projecto veio a decidir no sentido de rever o critério inicial de agrupamento das empresas, passando a assumir que todas elas têm boas práticas demonstráveis a outras empresas e, simultaneamente, têm interesse em vir a incorporar novas práticas no domínio da igualdade de género e da conciliação da vida profissional e da vida familiar, na lógica que presidiu à fase de trabalho inter-empresas.

2.3.2 DIÁLOGO E COOPERAÇÃO INTER-EMPRESAS

O trabalho inter-empresas concretizou-se através de um conjunto de sessões, entre Janeiro e final de Março de 2008, orientadas por uma lógica de cooperação, partilha de experiências e demonstração mútua de boas práticas que fossem de encontro às necessidades e interesses manifestados pelas várias empresas.

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

As modalidades de organização do trabalho, bem como os conteúdos das sessões, foram desenhados de forma partilhada entre a equipa técnica do Projecto e as nove empresas, em duas sessões preparatórias que tiveram lugar no ISCTE.

Num PRIMEIRO ENCONTRO, e no sentido de 'lançar' o trabalho, a equipa do Projecto retomou, em presença das empresas no seu conjunto, os objectivos desta actividade:

- demonstração de boas práticas e de soluções de sucesso nas empresas parceiras;
- identificação de fragilidades, procura de soluções partilhadas e sua experimentação nas empresas parceiras com interesse em aprofundar as suas práticas;
- construção de um produto com base numa metodologia de trabalho para e com as empresas, o *Solucionário*.

Seguidamente, e tomando como referência as áreas de intervenção do Projecto: igualdade de género, conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, e protecção da maternidade e da paternidade (área na qual, apesar da sua importância estratégica para se atingir a igualdade, não foram identificadas práticas para além do que está consignado na lei), foram elencadas as boas práticas, agrupadas em diferentes dimensões, tal como identificadas no processo de diagnóstico nas empresas:

IGUALDADE DE GÉNERO – DESSEGREGAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

- Iniciativas que visam atrair raparigas para o universo das tecnologias, numa perspectiva de reforçar a presença de mulheres nas engenharias e nas áreas tecnológicas no mercado de trabalho (IBM - EX.I.T.E., MentorPlace);
- Discriminação positiva – recrutamento preferencial de mulheres para áreas das empresas onde se encontram sub-representadas (Xerox - áreas técnicas/operacionais; Estoril Sol - área do jogo; Auchan – secção do talho);
- Contratação de mulheres para profissões tradicionalmente masculinas (TAP – manutenção e pilotagem de aeronaves).

CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA

– FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

- Autonomia para organizar o trabalho, no tempo e no espaço, em função dos objectivos profissionais e das necessidades familiares e pessoais (Microsoft – flexibilização dos horários de trabalho/escritório móvel);
- Adequação dos horários de trabalho em função dos objectivos profissionais e das necessidades familiares e pessoais (Grafe -Flexibilidade de horário);
- Horário de trabalho comprimido, para algumas áreas da empresa, de forma a permitir manhãs ou tardes livres (Somague - Horário comprimido; Estoril Sol - Horário comprimido e Horário de Verão).

CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA

– SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS DE APOIO ÀS CRIANÇAS

- Protocolos com equipamentos de acolhimento de crianças e/ou apoiando financeiramente os custos da sua utilização (Somague / Xerox / Auchan - Fundação);
- Creche e infantário da empresa com horário alargado em função do período de funcionamento da mesma, em alguns casos 24 horas/dia, 365 dias/ano (TAP / Auchan em construção em Castelo Branco);
- Apoio financeiro ao acolhimento de crianças (AXA).

CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA - VIDA PESSOAL

– SERVIÇOS DE BEM-ESTAR E GESTÃO DO STRESS

- Soluções para conciliar as necessidades quotidianas dos trabalhadores e das trabalhadoras, bem como soluções que visam combater o stress e promover o seu bem-estar físico e emocional (Microsoft - Semana saudável, serviços de conveniência, psicologia, massagem, nutricionismo, etc. / Grafe - Acupunctura / Xerox - Programa Trabalho-Vida: Workshop de gestão de stress, ginástica laboral / AXA - Programa Equilíbrio entre vida profissional, pessoal e familiar com serviços de conveniência e bem-estar e protocolo com ginásio).

Complementarmente, e tomando como referência as mesmas dimensões, foram apresentadas as principais fragilidades identificadas, e em relação às quais algumas empresas já tinham manifestado interesse em vir a intervir numa perspectiva de melhoria das suas práticas:

IGUALDADE DE GÉNERO – DESSEGREGAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

- Inexistência de uma política que enquadre e promova de forma sistemática a contratação de homens ou mulheres em áreas onde estejam sub-representados/as;
- Inexistência de acções de formação ou outras medidas para promover expressamente o acesso de homens ou mulheres a áreas ou profissões em que estejam sub-representados/as;
- Representação desequilibrada de homens e de mulheres em cargos de direcção e chefia.

IGUALDADE DE GÉNERO – DESSEGREGAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

- Inexistência de políticas formais de promoção da igualdade de género;
- Ausência da temática da igualdade de género na formação interna.

- Não utilização de linguagem e imagens inclusivas em todos os processos de comunicação internos e externos.

CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA-VIDA PESSOAL

- Insuficiência de respostas às necessidades de conciliação de trabalhadores e trabalhadoras em função da natureza da actividade da empresa (serviços e equipamentos de apoio a crianças, novas formas de organização do trabalho, ...).

PROTECÇÃO DA MATERNIDADE E DA PATERNIDADE

- Insuficiência de medidas específicas de apoio à maternidade e à paternidade, para além do consignado na legislação.

Do confronto entre boas práticas demonstráveis e necessidades sentidas, bem como da consideração dos recursos disponíveis, designadamente em termos de tempo (das empresas e do Projecto), iniciou-se então o planeamento das sessões de trabalho inter-empresas.

Este processo ficou concluído num **SEGUNDO ENCONTRO**, entre as mesmas entidades, tendo sido definido, em relação a cada sessão: prática(s) a demonstrar, objectivos, empresa(s) 'demonstradora(s)', empresa(s) 'incorporadora(s)', data, local, membro da equipa técnica responsável pela organização e dinamização da sessão.

Neste encontro, dado o interesse manifestado por algumas empresas, foi ainda distribuído um conjunto de documentos e apresentada informação sobre as possibilidades de financiamento recentemente disponibilizadas pelo Quadro de Referência Estratégica Nacional às empresas que promovam planos para a igualdade de género.

Na sequência desta fase preparatória, tiveram lugar seis sessões de trabalho inter-empresas. Importa referir que duas destas assumiram um carácter distinto da lógica de demonstração inter-empresas. Tratou-se, nestes casos, de corresponder a necessidades sentidas pelas empresas, recorrendo ao contributo de formadoras externas ao Projecto, peritas, respectivamente, em igualdade de género e em linguagem e imagem inclusivas nas empresas. Pela importância das matérias e pelo seu contributo para o reforço de competências individuais e organizacionais, foi encorajada a participação nestas sessões de membros da Parceria de Desenvolvimento.

1ª SESSÃO DE TRABALHO INTER-EMPRESAS (25 JANEIRO 2008)

PRÁTICA A DEMONSTRAR / INCORPORAR: Formas de organização do tempo de trabalho facilitadoras da conciliação com a vida familiar

EMPRESAS QUE DEMONSTRAM: GRAFE, SOMAGUE, ESTORIL SOL, MICROSOFT

EMPRESA INTERESSADA EM INCORPORAR: AUCHAN

Após uma breve introdução ao tema, assegurada pela equipa do Projecto, foi solicitado às empresas demonstradoras que procedessem à apresentação de cada uma das suas práticas, focando os seguintes pontos:

- Objectivos da prática
- A quem se destina
- Como foi implementada
- Que dificuldades e obstáculos foram encontrados durante a sua implementação
- Que formas foram encontradas para superar as dificuldades e obstáculos encontrados
- A prática visou resolver um problema pontual/conjuntural ou assume um carácter permanente e continuado
- Resultados e valor acrescentado da prática
- Impacto da implementação da prática

As práticas demonstradas foram as seguintes:

EMPRESAS COM PRÁTICAS NESTA ÁREA

> MICROSOFT ESCRITÓRIO MÓVEL

Autonomia para organizar o trabalho, no tempo e no espaço, em função dos objectivos profissionais e das necessidades familiares e pessoais.

> GRAFE FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO

Adequação dos horários de trabalho em função dos objectivos profissionais e das necessidades familiares e pessoais.

> SOMAGUE HORÁRIO COMPRIMIDO

Horário de trabalho comprimido, para algumas áreas da empresa, de forma a permitir manhãs ou tardes livres.

> ESTORIL SOL HORÁRIO COMPRIMIDO HORÁRIO DE VERÃO

Horário de trabalho comprimido, para algumas áreas da empresa, de forma a permitir manhãs ou tardes livres.

A apresentação das diferentes práticas suscitou um vivo debate entre as empresas, que colocaram diversas questões, partilhando experiências, modos de fazer e resultados obtidos.

Estiveram presentes nesta sessão oito representantes das empresas associadas (Estoril Sol, Auchan, IBM, Somague, AXA e Grafe).

2ª SESSÃO DE TRABALHO INTER-EMPRESAS (28 FEVEREIRO 2008)

FORMAÇÃO EM IGUALDADE DE GÉNERO

OBJECTIVO: Desenvolver e aprofundar as competências no domínio da igualdade de género para aplicação nas práticas profissionais e de representação.

PERITA/FORMADORA: MARIA DO CÉU DA CUNHA RÊGO

EMPRESAS INTERESSADAS EM INCORPORAR: IBM, AXA, GRUPO AUCHAN, ESTORIL SOL, GRAFE, TAP E RTP

REPRESENTANTES DAS ORTS: TAP, GRUPO AUCHAN E ESTORIL SOL

Esta foi uma sessão formativa, dirigida a representantes das empresas associadas e a membros das organizações representativas dos/as trabalhadores/as de algumas dessas empresas.



Utilizando metodologias expositivas e participativas, Maria do Céu da Cunha Rêgo orientou a

sessão para uma participação activa, numa perspectiva de abordagem que privilegiou o enquadramento da igualdade de género nas dinâmicas de diálogo social nas empresas.

Estiveram presentes onze representantes de empresas associadas ao Projecto (IBM, AXA, Grupo Auchan, Estoril Sol, Grafe e TAP) e seis representantes de organizações representativas dos/as trabalhadores/as (comissões de trabalhadores e sindicatos com representação nas empresas TAP, Grupo Auchan e Estoril Sol). Participaram também nesta sessão dez técnicos/as e coordenadoras de algumas entidades parceiras do Projecto (CITE, CESIS, ISCTE, CGTP-IN, RTP e IAPMEI). Sublinhe-se, ainda, a participação da Directora de Recursos Humanos da RTP.

No final da sessão tornou-se evidente a adequação da metodologia aos objectivos iniciais bem como aos diferentes perfis de participantes tendo sido manifestado o interesse em replicar esta formação dirigida a pessoas de outras áreas das empresas presentes.

3ª SESSÃO DE TRABALHO INTER-EMPRESAS (14 MARÇO 2008)

PRÁTICA A DEMONSTRAR / INCORPORAR: Instrumentos e indicadores de monitorização de medidas promotoras da igualdade de género – um contributo para o desenvolvimento de planos de acção para a igualdade de género

EMPRESAS QUE DEMONSTRAM: XEROX E MICROSOFT

EMPRESAS INTERESSADAS EM INCORPORAR: TAP, ESTORIL SOL, AXA, GRUPO AUCHAN E GRAFE

A dinamização desta sessão esteve a cargo da Microsoft e da Xerox, que apresentaram os instrumentos e os indicadores de monitorização das medidas de promoção da igualdade de género, utilizados nas respectivas empresas.

A apresentação efectuada pela Microsoft teve como princípio estruturante “Gerimos o que medimos”. Nesta base foram apresentados, em grande detalhe em relação aos seus objectivos e conteúdos, diferentes instrumentos de medição.

Estes instrumentos cobrem áreas tão diversas como a avaliação da satisfação de colaboradores/as, o acesso de mulheres a funções de liderança, a representação relativa de mulheres e de homens nas diferentes áreas funcionais da empresa.

Na apresentação realizada pela Xerox, foram focadas as práticas da empresa no âmbito da igualdade de género e da conciliação da vida familiar, profissional e pessoal e respectivo enquadramento nas políticas de recursos humanos da empresa. Seguidamente, foram apresentados os instrumentos de monitorização dessas práticas.

Estes instrumentos incluem questões que pretendem reflectir e avaliar a política de igualdade de oportunidades e de não discriminação, assim como a política da empresa de equilíbrio trabalho-família.

De referir que as apresentações realizadas por ambas as empresas foram orientadas de modo a evidenciar as vantagens para a empresa da implementação de medidas na área da igualdade de género.



As apresentações suscitaram uma diversidade de questões, tanto no sentido de clarificar os procedimentos em discussão, como de equacionar o seu potencial de transferibilidade para outras empresas. O debate orientou-se, ainda, para uma discussão alargada sobre as medidas de promoção da igualdade de género enquanto vantagem competitiva para as empresas.

Nesta sessão estiveram presentes nove pessoas em representação das empresas Xerox, Microsoft, AXA, Grafe, Auchan e Estoril Sol.

4ª SESSÃO DE TRABALHO INTER-EMPRESAS (17 MARÇO 2008 – MANHÃ)

PRÁTICA A DEMONSTRAR / INCORPORAR: Linguagem e imagem inclusivas como meio de promoção da igualdade de género nas empresas

OBJECTIVO: Demonstrar e aprofundar competências no uso de linguagem e imagem inclusivas como meio de promoção da igualdade de género nas empresas.

PERITA/FORMADORA: TERESA ALVAREZ

EMPRESAS INTERESSADAS EM INCORPORAR: GRAFE, AXA, ESTORIL SOL, SOMAGUE, AUCHAN, TAP, IBM E RTP

Esta sessão teve como objectivo demonstrar e aprofundar competências no uso de linguagem e imagem inclusivas como meio de promoção da igualdade de género nas empresas, a partir de documentos e materiais de comunicação, interna e externa, disponibilizados pelas várias empresas associadas do Projecto.



Com recurso aos documentos e materiais disponibilizados pelas empresas (Grupo Auchan, AXA, Estoril Sol III, Grafe, TAP, IBM, e Somague) e pela RTP, na sua qualidade de empresa membro da Parceria de Desenvolvimento, Teresa Alvarez orientou a sessão de forma a garantir uma participação activa, demonstrando e exemplificando soluções que permitem às empresas a adopção de linguagem e imagem inclusivas como meio de promoção da igualdade de género.

A sessão contou com as seguintes presenças:

- o responsável pela política social e comunicação interna e pela responsável de comunicação interna do Grupo Auchan;
- a directora e uma técnica de recursos humanos, uma técnica de comunicação da Direcção de Comunicação e Marca e uma marketeer de produto, da Direcção de Marketing, da AXA;
- o director e uma técnica da Direcção de Recursos Humanos da Estoril Sol;
- o director geral da Grafe;
- uma técnica de serviço social da TAP;
- a directora da Divisão de Comunicação e Programas Externos e membro do Conselho Directivo da IBM, bem como quatro outras profissionais;
- o director geral da área de marketing e comunicação, bem como um representante do departamento de gestão de recursos humanos da Somague.

Participaram também nesta sessão nove técnicos/as e coordenadoras de algumas entidades parceiras do Projecto (ISCTE, CITE, CESIS, CGTP-IN e RTP) e uma técnica da equipa de avaliação externa do Projecto (CIES-ISCTE).

No final da sessão foi realçada a importância da metodologia adoptada de partilha e análise dos vários documentos e materiais facultados pelas empresas para uma reflexão participada e facilitadora da incorporação de uma linguagem inclusiva em função do género.

5ª SESSÃO DE TRABALHO INTER-EMPRESAS (17 MARÇO 2008 – TARDE)

PRÁTICA A DEMONSTRAR / INCORPORAR: Taking the Stage – Mulheres e Liderança

EMPRESA QUE DEMONSTRA: IBM

EMPRESAS INTERESSADAS EM INCORPORAR: MICROSOFT, AUCHAN, ESTORIL SOL E AXA.

O TAKING THE STAGE é uma acção de formação que se insere nas iniciativas desenvolvidas pelo *Portugal Women Leadership Council* (PWLC), criado em 2004 por uma equipa de *IBMers* mulheres, cujo desafio é o de proporcionar um ambiente de trabalho mais equilibrado e dar oportunidades iguais de desenvolvimento profissional a mulheres e a homens.

O TAKING THE STAGE assume como objectivo formar mulheres líder, abordando nos seus conteúdos questões como a comunicação, a postura, a segurança e auto-estima. Esta formação estrutura-se em quatro módulos, apoiados em quatro filmes produzidos pela IBM Corporation, e em exercícios realizados em grupos de trabalho. Para esta sessão, dadas as limitações de tempo, apenas se trabalhou o primeiro módulo – *Choose to take the stage*, tendo sido dinamizado pela equipa da IBM que habitualmente coordena esta formação.



No seu formato original esta formação tem como público-alvo a população feminina da IBM; contudo, foi adaptada e dirigida a todos/as os/as representantes das empresas associadas do Projecto.

Estiveram presentes nesta sessão sete representantes de empresas associadas ao Projecto (AXA, Microsoft, Grupo Auchan, Estoril Sol III e IBM) e cinco elementos da IBM.

No final da sessão, na sua maioria, todas as participantes se manifestaram satisfeitas com o momento de partilha e aprendizagem proporcionada pela equipa da IBM, tendo sido referido o interesse em poder vir a conhecer os restantes módulos que compõem esta formação.

6ª SESSÃO DE TRABALHO INTER-EMPRESAS (31 MARÇO 2008)

PRÁTICA A DEMONSTRAR / INCORPORAR: *EX.I.T.E.* e *MentorPlace* – sensibilização de raparigas para as áreas das engenharias e tecnologias

EMPRESA QUE DEMONSTRAM: IBM

EMPRESAS INTERESSADAS EM INCORPORAR: SOMAGUE E XEROX

Esta sessão teve como principal objectivo a apresentação do plano de execução pormenorizado das iniciativas *EX.I.T.E.* e *MentorPlace*, de forma a poderem vir a ser devidamente adaptados pelas empresas Somague e Xerox. Estas iniciativas têm como objectivo sensibilizar e atrair raparigas para o universo das tecnologias e das engenharias.

Participaram na sessão dois representantes da Somague e da Xerox, bem como quatro técnicas e coordenadoras de algumas entidades parceiras do Projecto (CITE, CESIS e ISCTE). Sublinhe-se, ainda, que estiveram presentes sete profissionais da IBM e uma técnica do Gabinete de Gestão EQUAL, tutora do Projecto.

A responsável pela dinamização da sessão foi Conceição Zagalo, da IBM, que através de uma metodologia expositiva orientou a sua intervenção para a explicitação, passo-a-passo, das práticas, identificando, assim, os procedimentos e processos a seguir para o respectivo planeamento, execução e avaliação. Alguns/mas profissionais que constituem a equipa envolvida no *EX.I.T.E.* e no *MentorPlace* foram convidados/as a participar nesta apresentação, relatando a sua experiência.



Foram abordados os seguintes aspectos: a missão de cada prática, a problemática, o planeamento, a organização e execução de cada passo, a gestão do orçamento, a constituição de equipas voluntárias, a organização do transporte, a organização da sala, o vestuário, a segurança, a alimentação, os objectivos e a importância dos 'mandamentos' (i.e., regras de conduta) e o processo de avaliação.

A equipa da IBM propôs, ainda, algumas formas possíveis de adaptação das práticas demonstradas à realidade das empresas parceiras.

O debate foi intenso, revelando o grande interesse suscitado pela sessão.

2.3.3 PARTICIPAÇÃO EM OUTRAS ACTIVIDADES, EXTERNAS AO PROJECTO

No decurso do Projecto, as empresas parceiras associadas foram convidadas, em diferentes momentos, para participarem em eventos aos quais o Projecto, ou algumas das entidades que constituem a Parceria de Desenvolvimento, se associou.

Tal participação permitiu dar visibilidade pública acrescida, tanto às boas práticas das empresas, como ao seu envolvimento no Projecto.

Procede-se, seguidamente, à apresentação de cada uma dessas actividades:

CONFERÊNCIA CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL, PESSOAL E FAMILIAR. NOVOS DESAFIOS PARA OS PARCEIROS SOCIAIS E AS POLÍTICAS PÚBLICAS (12 E 13 JULHO 2007)

As empresas Auchan e AXA foram convidadas a participar na Conferência Conciliação entre a Vida Profissional, Pessoal e Familiar. Novos Desafios para os parceiros Sociais e as Políticas Públicas, promovida pela Presidência Portuguesa da União Europeia, que teve lugar em Lisboa.

Ambas integraram o painel de oradores do *Workshop 3: Iniciativas dos Parceiros Sociais e da Negociação Colectiva*, cujo objectivo foi o de apresentar experiências dos parceiros sociais em matéria de negociação colectiva, com exemplos de acordos de empresa e/ou sectoriais, bem como iniciativas de entidades empregadoras, sindicatos, associações empresariais e sindicais. A Auchan e a AXA apresentaram as suas boas práticas de igualdade de género, de conciliação trabalho-família e de diálogo social.

MARKETPLACE (20 SETEMBRO 2007)

O Projecto bem como as empresas parceiras associadas IBM e Grafe participaram na iniciativa MarketPlace, promovida pela RSE, no Mercado da Ribeira.

A iniciativa pretendeu criar um espaço de partilha de experiências inovadoras e bem sucedidas entre empresas e organizações nas várias dimensões da responsabilidade social, nomeadamente em matéria de igualdade de género. O conceito subjacente era o de um verdadeiro “mercado de boas práticas” em que intervenientes assumiam em simultâneo o papel de “vendedor” e “comprador” de soluções.

A IBM apresentou como solução inovadora em matéria de igualdade a iniciativa *EX.I.T.E. Camp* e *MentorPlace*. A Grafe evidenciou a sua política em matéria de flexibilidade de horários bem como os seus serviços de bem-estar (acupunctura).

COMMUNITY OF PRACTICE – PEER REVIEW

GENDER MAINTREAMING: A TOOL FOR CHANGE (4 E 5 OUTUBRO 2007)

A IBM, na qualidade de empresa associada do Projecto, com práticas bem sucedidas em matéria de igualdade de género, foi convidada a participar, em Florença, Itália, numa comunidade de prática promovida pela estrutura italiana do PIC EQUAL, intitulada PEER REVIEW – “GENDER MAINSTREAMING: A TOOL FOR CHANGE”.

Este evento teve como objectivo a partilha de instrumentos, perspectivas de análise e

boas práticas, no sentido da transferência de soluções de sucesso, no domínio do *mains-streaming* de género, para o período de programação 2007-2013 do Fundo Social Europeu.

Participaram neste evento peritos/as, profissionais, empresas, sindicatos, parceiros sociais e instituições públicas e privadas de diferentes Estados Membros.

A participação activa da IBM teve lugar num dos *workshops*, sob o tema “Gender Mains-streaming in enterprises: successful experiences and innovative approaches”.

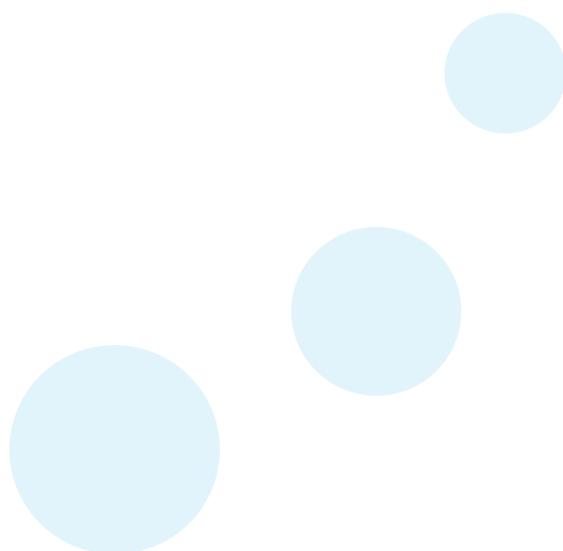
Um segundo *workshop* foi dedicado ao tema “Contribute of Gender Mainstreaming to social dialogue”.

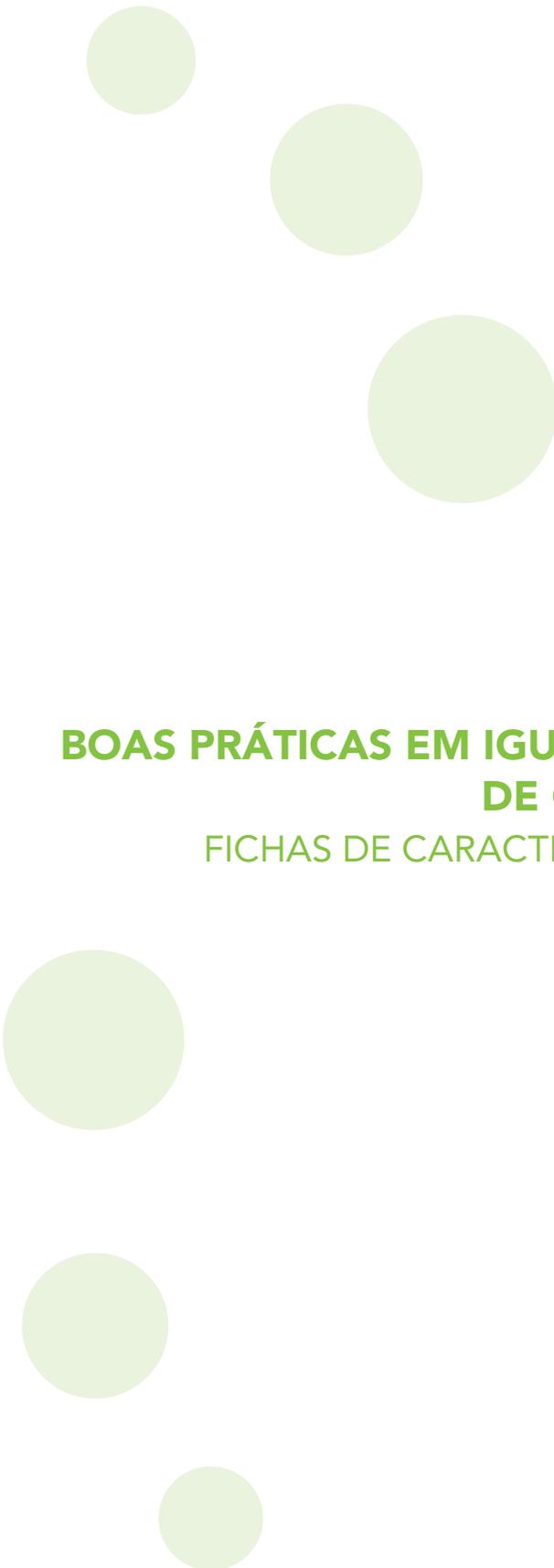
SEMANA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

(10 A 13 MARÇO 2008)

No âmbito da 3ª Edição da Semana da Responsabilidade Social, evento promovido pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), a qual decorreu no Centro Cultural de Belém, foi promovido, no dia 11 de Março, sob a responsabilidade da CITE, o *workshop* “Responsabilidade Social e a Igualdade de Género: um caminho a percorrer”.

Num dos painéis deste *workshop*, intitulado “A concretização da igualdade de género nas empresas: Práticas das empresas do Projecto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas”, participaram representantes de todas as empresas associadas do Projecto. O painel foi estruturado em torno da apresentação das boas práticas de cada uma das empresas, pelo/a respectivo/a representante.

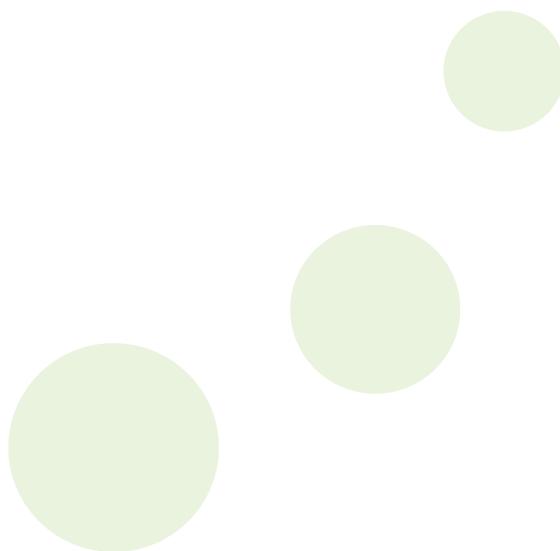




**BOAS PRÁTICAS EM IGUALDADE
DE GÉNERO**
FICHAS DE CARACTERIZAÇÃO



III



As fichas de caracterização das boas práticas em matéria de igualdade de género e conciliação do trabalho com a vida familiar e pessoal, que se apresentam seguidamente, correspondem a práticas identificadas nas empresas parceiras associadas do Projecto.

Estas constituem uma síntese, deliberadamente curta e concisa, dos principais elementos diferenciadores de cada uma destas práticas, considerando, nomeadamente, o seu potencial de transferibilidade/incorporação por outras empresas.

IGUALDADE DE GÉNERO DESSEGREGAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

■ BOA PRÁTICA EX.I.T.E. CAMP

- NOME DA EMPRESA Companhia IBM Portuguesa, SA
- DIMENSÃO DA EMPRESA Grande (multinacional)
- NATUREZA JURÍDICA Sociedade anónima
- SECTOR DE ACTIVIDADE Comércio por grosso de computadores, equipamentos periféricos

OBJECTIVO	Sensibilizar jovens estudantes do sexo feminino para as áreas das tecnologias e engenharias.
A QUEM SE DESTINA	Raparigas com idades compreendidas entre os 11 e os 13, num grupo de 30, 15 são filhas de trabalhadores/as da IBM e as restantes alunas de escolas seleccionadas.
DESCRIÇÃO	Na empresa existe um grupo de trabalho de “IBMers” mulheres, o Women in Technology que tem como objectivo fomentar a participação das mulheres na área da tecnologia e da engenharia por se tratar de uma área predominantemente masculina. Foi neste sentido que se interessaram pela candidatura ao programa <i>EX.I.T.E. Camp</i> desenvolvido pela IBM Corporation. Trata-se de uma iniciativa anual que pretende desenvolver diversas actividades que demonstram a importância da tecnologia e o modo como esta pode ser utilizada na resolução de questões do dia-a-dia. O <i>EX.I.T.E. Camp</i> é desenvolvido ao longo de uma semana, no Fórum da IBM, no horário das 9:30 às 17:30.
RECURSOS MOBILIZADOS	São necessários recursos financeiros (financiamento atribuído pela IBM Corporation), institucionais (parcerias com estabelecimentos de ensino) e humanos (profissionais da IBM, no activo e já aposentados/as, convidados/as pela empresa e docentes dos estabelecimentos de ensino seleccionados, designadamente elementos dos respectivos Conselhos Executivos).
BENEFÍCIOS	Esta prática contribui para valorizar o papel e a imagem da IBM enquanto organização socialmente responsável, projectando na sociedade a imagem de uma empresa que procura fomentar a igualdade de oportunidades em prol de um campo profissional mais equilibrado ao nível do género. Trata-se de um factor de motivação, pertença, orgulho e, em alguns casos, desenvolvimento de competências. Para as jovens, possibilita a participação e aprendizagem de diversas actividades práticas e aquisição de competências na área das tecnologias.
FACTORES DE SUCESSO	<p>O interesse por parte das escolas em participar no <i>EX.I.T.E. Camp</i> é fundamental para o sucesso da prática. É igualmente importante ter a equipa de profissionais responsável pelo desenvolvimento das acções motivada e garantir um envolvimento do corpo docente dos estabelecimentos de ensino seleccionados.</p> <p>A nível operacional é essencial: distribuir informação necessária (ex: os doze mandamentos da empresa) à equipa responsável pelas acções, para que o trabalho e o tempo de envolvimento seja facilitado; e promover acções de sensibilização/divulgação na intranet de modo a</p>

**FACTORES
DE SUCESSO**

alertar para a presença das alunas na empresa durante a semana.

Para a IBM, esta prática pode ser ajustada e adoptada por outras empresas, independentemente do sector de actividade. É fundamental que se reconheça a necessidade de atrair e formar futuras profissionais para funções desempenhadas, ainda, predominantemente por homens. Exige, contudo, disponibilidade de recursos financeiros e humanos, bem como as devidas adaptações à realidade da empresa em causa.

IGUALDADE DE GÉNERO DESSEGREGAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

■ BOA PRÁTICA MENTORPLACE

- NOME DA EMPRESA Companhia IBM Portuguesa, SA
- DIMENSÃO DA EMPRESA Grande (multinacional)
- NATUREZA JURÍDICA Sociedade anónima
- SECTOR DE ACTIVIDADE Comércio por grosso de computadores, equipamentos periféricos

OBJECTIVO	Consolidar os conhecimentos adquiridos pelas jovens que frequentaram o <i>EX.I.T.E. Camp</i> .
A QUEM SE DESTINA	As 30 raparigas que participam na semana do <i>EX.I.T.E. Camp</i> .
DESCRIÇÃO	<p>O <i>MentorPlace</i> surge como um compromisso em relação à educação pública, pretendendo contribuir para a qualidade do ensino e da aprendizagem, através da comunicação electrónica.</p> <p>Durante um ano lectivo são realizadas, pelas jovens, actividades específicas que contam com o acompanhamento e orientação de 30 mulheres profissionais da IBM (mentoras).</p> <p>O <i>MentorPlace</i> (www.mentorplace.org) é um programa informático que possibilita a comunicação entre as jovens (“<i>mentees</i>”) e as mentoras. São realizados projectos distintos, com interesse e importância para a formação social e escolar das jovens. Para tal, é assinado um protocolo entre a IBM e as presidências dos Conselhos Executivos das escolas envolvidas, de modo a garantir o acesso das alunas a computadores ligados à Internet, e o acompanhamento de elementos do corpo docente no decurso da realização dos projectos. Os/as professores/as podem, além disso, aceder ao conteúdo de todas as mensagens, salvaguardando-se, assim, a necessária segurança na troca de informações.</p>
RECURSOS MOBILIZADOS	Trinta mulheres profissionais da IBM (mentoras), que durante um ano lectivo acompanham e orientam as jovens nas actividades específicas do <i>MentorPlace</i> .
BENEFÍCIOS	Para a empresa, traz benefícios ao nível da reputação (projecta na sociedade a imagem de uma empresa atenta às problemáticas sociais actuais, procurando fomentar a igualdade de oportunidades em prol de um mercado profissional mais equilibrado ao nível do género, nomeadamente nas áreas científicas e tecnológicas); ao nível do clima interno (implica o estabelecimento de novas relações ou desenvolvimento de relações inter-pessoais entre os/as voluntários/as e os/as restantes trabalhadores/as da IBM Portugal ou mesmo a nível mundial); ao nível das relações públicas (desperta o interesse dos media, que assim divulgam e valorizam a organização); ao nível da imagem da empresa junto de órgãos governativos (nas cerimónias de encerramento têm estado presentes representantes do Ministério da Educação e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior que têm elogiado o <i>EX.I.T.E. Camp</i> e o <i>MentorPlace</i> e referido o interesse em replicar as duas práticas a uma escala mais abrangente).

BENEFÍCIOS	Para as jovens, esta iniciativa possibilita a interacção com uma profissional da IBM e a realização de diversos projectos.
FACTORES DE SUCESSO	<p>Seleccionar escolas em número reduzido, privilegiando a vontade manifestada em participar na iniciativa.</p> <p>A realização de sessões de apresentação da iniciativa, nas quais dão conta dos objectivos, da agenda e da logística, com a finalidade de envolver o corpo docente. Relativamente ao trabalho das mentoras, existe uma valorização da vontade e motivação das mesmas em detrimento do perfil técnico.</p> <p>É fundamental que seja reconhecida a necessidade de atrair e formar futuras profissionais para funções desempenhadas, ainda, predominantemente por homens.</p>

IGUALDADE DE GÉNERO DESSEGREGAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

■ BOA PRÁTICA MEDIDA DE DISCRIMINAÇÃO POSITIVA EM FAVOR DO SEXO SUB REPRESENTADO NO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

- NOME DA EMPRESA Xerox Portugal – Equipamentos de Escritório Lda.
- DIMENSÃO DA EMPRESA Média
- NATUREZA JURÍDICA Sociedade por quotas
- SECTOR DE ACTIVIDADE Comércio de equipamentos de escritório

OBJECTIVO	Aumentar a representatividade das mulheres no negócio da Xerox.
A QUEM SE DESTINA	Todas as trabalhadoras e potenciais candidatas a trabalhar na empresa.
DESCRIÇÃO	<p>A Xerox Portugal verificou, em 1997, ser grande o diferencial entre a representatividade de homens e mulheres; estas constituíam somente 19% do pessoal ao serviço. Este desequilíbrio era, e continua a ser, mais evidente em funções técnicas, ligadas à manutenção dos equipamentos, onde não existe nenhuma mulher, mas também nas áreas de consultadoria e programação. Perante esta evidência, a Xerox Portugal decidiu implementar uma medida de discriminação positiva em favor das mulheres nos processos de recrutamento e selecção, tanto a nível interno como externo. Esta prática inscreve-se na política corporativa denominada <i>Diversity – Oportunidades Iguais</i>, definida em 1997, a qual consiste em proporcionar igualdade de oportunidades, independentemente de critérios de pertença étnica, religião, sexo, idade, nacionalidade, entre outros, em todo o processo de gestão de recursos humanos.</p> <p>Quando um novo processo de recrutamento e selecção tem lugar, e independentemente do cargo ou função, são dadas orientações concretas às empresas de recrutamento e selecção no sentido de recrutar preferencialmente mulheres. A Xerox impõe como requisito que em cada três candidaturas apresentadas, exista pelo menos uma mulher. O mesmo tipo de orientação preside aos processos de recrutamento interno.</p> <p>Desde a implementação desta prática tem-se verificado um aumento da representatividade das mulheres no negócio da Xerox Portugal - em 2006 as mulheres já representavam 25% do total de pessoas ao serviço. O número de admissões de mulheres cresceu de 18% para 50% entre 2005 e 2006. Este aumento registou-se na área de pré e pós-venda onde já se encontram programadoras e analistas.</p>
RECURSOS MOBILIZADOS	<p>Aquando da implementação da prática, houve diversas acções de divulgação através dos meios de comunicação interna (<i>intranet, newsletter, etc.</i>) e de reuniões entre o departamento de recursos humanos e os restantes departamentos.</p> <p>Na sua operacionalização são mobilizados vários níveis da estrutura organizacional. Envolve ainda, a nível externo, as empresas de recrutamento e selecção.</p>

BENEFÍCIOS

Para a empresa, a maior presença de mulheres contribui para criar um melhor ambiente de trabalho tendo mesmo sido possível quebrar algumas resistências iniciais por parte dos trabalhadores homens. No dia-a-dia regista-se um maior equilíbrio e uma maior diversidade de pensamento, de formas de estar e de actuação.

A Xerox Portugal tem sido um exemplo de benchmarking neste âmbito, pois, a nível da Xerox Corporation, medidas deste tipo não têm carácter de obrigatoriedade.

FACTORES DE SUCESSO

Perante a dificuldade de obtenção de candidaturas de mulheres para funções desempenhadas tradicionalmente por homens é essencial recorrer ao alargamento do prazo de candidatura de forma a aumentar a probabilidade de apresentação de candidaturas femininas.

A implementação e sustentabilidade da prática dependem do compromisso ao mais alto nível hierárquico da empresa.

IGUALDADE DE GÉNERO DESSEGREGAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

■ BOA PRÁTICA DISCRIMINAÇÃO POSITIVA EM FAVOR DO SEXO SUB-REPRESENTADO NO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

- NOME DA EMPRESA Estoril Sol (III) – Turismo, Animação e Jogo, SA
- DIMENSÃO DA EMPRESA Grande
- NATUREZA JURÍDICA Sociedade anónima
- SECTOR DE ACTIVIDADE Exploração de jogos de fortuna e azar

OBJECTIVO	Aumentar a representatividade das mulheres na área do jogo.
A QUEM SE DESTINA	Todas as trabalhadoras e potenciais candidatas a trabalhar na empresa.
DESCRIÇÃO	Em 2006, com vista à abertura do Casino Lisboa, a empresa privilegiou o recrutamento de mulheres no sentido de aumentar a sua representatividade nas áreas operacionais ligadas ao jogo. Como se tratava de uma operação maciça, a empresa recorreu a uma empresa de recrutamento e selecção a quem foram dadas orientações concretas no sentido de recrutar mais mulheres para a sua área de negócio. Ao nível do recrutamento interno, e perante condições iguais em termos de qualificações, experiência profissional, etc., é também dada preferência à selecção de mulheres para as áreas de jogo.
RECURSOS MOBILIZADOS	A nível externo, envolve as empresas de recrutamento e selecção.
BENEFÍCIOS	A empresa aprecia de forma positiva os efeitos desta medida uma vez que as equipas mistas têm promovido um melhor e mais adequado ambiente de trabalho.
FACTORES DE SUCESSO	<p>A implementação e sustentabilidade desta prática dependem do compromisso ao mais alto nível hierárquico da empresa, sendo também, fundamental, a incorporação dos valores subjacentes a uma política de igualdade de género.</p> <p>A nível operacional, uma prática desta natureza depende do cumprimento do princípio da igualdade entre mulheres e homens e da aplicação da medida de discriminação positiva em favor das mulheres nos processos de recrutamento e selecção por parte dos/as responsáveis por estes processos.</p>

IGUALDADE DE GÉNERO DESSEGREGAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

■ BOA PRÁTICA CONTRATAÇÃO DE MULHERES PARA PROFISSÕES TRADICIONALMENTE MASCULINAS

- NOME DA EMPRESA Grupo Auchan
- DIMENSÃO DA EMPRESA Grande (multinacional)
- NATUREZA JURÍDICA Sociedade anónima
- SECTOR DE ACTIVIDADE Comércio a retalho

OBJECTIVO	Promover a presença de um maior número de mulheres em profissões tradicionalmente masculinas, nomeadamente na secção de talho, contribuindo para uma dessegregação profissional em função do sexo.
A QUEM SE DESTINA	Todas as trabalhadoras e potenciais candidatas a trabalhar no Grupo Auchan.
DESCRIÇÃO	<p>A empresa promove a candidatura de mulheres e incentiva o seu acesso a funções na secção de talho, assegurando formação no posto de trabalho por um período até 2 anos. As mulheres contratadas para cargos de chefia dessa secção são formadas por um período de 4 meses na Secção-Escola da empresa.</p> <p>Esta prática é desenvolvida em conformidade com o estabelecido no Código de Conduta da Auchan, que prevê o igual tratamento de mulheres e homens no recrutamento, selecção e acesso à formação.</p>
RECURSOS MOBILIZADOS	O sistema interno de identificação de potencial humano e a cultura aberta que propicia a homens e mulheres demonstrarem quais as suas expectativas quanto ao seu futuro, proporciona o acesso a formação específica. Esta prática sustenta-se ainda num processo formativo diversificado (de acordo com a experiência e trajectória profissional de cada pessoa) que possibilita às mulheres aprendizes adquirirem competências para o desempenho das funções no talho.
BENEFÍCIOS	Para a empresa, a existência de equipas mistas no talho possibilita a realização de um trabalho mais eficiente. Amplia, além disso, o leque dos recursos humanos entre os quais se pode fazer recrutamento. Por outro lado, ao poderem ingressar no talho, as mulheres vêem, assim, alargadas as suas oportunidades de trabalho ou de progressão na carreira. Possibilita, ainda, que as pessoas desempenhem funções com as quais se identificam mais e nas quais encontram mais vantagens, o que contribui para a sua maior motivação.
FACTORES DE SUCESSO	O êxito de uma prática desta natureza resulta em grande medida da existência de uma cultura organizacional aberta e orientada pelo princípio da igualdade entre mulheres e homens. A existência de um sistema interno de identificação de potencial humano permite ter em conta a experiência e trajectória profissional de cada pessoa, possibilitando às mulheres, virem a adquirir competências para execução de funções tradicionalmente desempenhadas por homens.

IGUALDADE DE GÉNERO DESSEGREGAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

■ BOA PRÁTICA CONTRATAÇÃO DE MULHERES PARA PROFISSÕES TRADICIONALMENTE MASCULINAS

- NOME DA EMPRESA Transportes Aéreos Portugueses, SA
- DIMENSÃO DA EMPRESA Grande
- NATUREZA JURÍDICA Sociedade por quotas
- SECTOR DE ACTIVIDADE Aviação Comercial e Manutenção de Aeronaves

OBJECTIVO	Promover um maior número de mulheres em profissões tradicionalmente masculinas contribuindo para uma dessegregação profissional em função do sexo.
A QUEM SE DESTINA	Todas as trabalhadoras e potenciais candidatas a trabalhar na TAP, nomeadamente para as profissões de Técnico/a de Manutenção de Aeronaves (TMA) e Piloto.
DESCRIÇÃO	Nos processos de recrutamento e selecção para profissões tradicionalmente ocupadas por homens, tem vindo a ser praticado, desde 1989, o igual tratamento de mulheres e de homens, o que tem permitido a entrada progressiva de mulheres em “redutos” masculinos, nomeadamente nas profissões de TMA e Piloto.
RECURSOS MOBILIZADOS	Os habitualmente utilizados nos processos de recrutamento e selecção.
BENEFÍCIOS	<p>Um melhor ambiente de trabalho, favorecido pela existência de equipas mistas. A dessegregação horizontal da estrutura do pessoal ao serviço - uma prática deste tipo evita a existência de profissões exclusivamente ocupadas por homens, como eram as de TMA e Piloto.</p> <p>A real possibilidade de trabalhadoras ingressarem em carreiras profissionais que lhes estavam anteriormente “vedadas” e que correspondem a funções altamente qualificadas.</p>
FACTORES DE SUCESSO	<p>É muito importante o compromisso ao nível das direcções, das chefias intermédias e das pessoas responsáveis pelo recrutamento e selecção para que a igualdade no tratamento de candidatos e candidatas se verifique de facto.</p> <p>Uma das formas de garantir o referido compromisso é a de proporcionar formação em igualdade de género a todos/as os/as intervenientes, no sentido de que todos/as se encontrem envolvidos/as. Este tipo de formação é particularmente importante para as chefias intermédias e para os trabalhadores com maior antiguidade, uma vez que estes serão eventualmente mais resistentes à mudança.</p>

CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO

■ BOA PRÁTICA FLEXIBILIZAÇÃO DOS HORÁRIOS DE TRABALHO

- NOME DA EMPRESA MSFT, SOFTWARE PARA MICROCOMPUTADORES, LDA
- DIMENSÃO DA EMPRESA Grande (multinacional)
- NATUREZA JURÍDICA Sociedade por quotas
- SECTOR DE ACTIVIDADE Tecnologias de Informação/ Software

OBJECTIVO	Dar autonomia para organizar o trabalho, no tempo e no espaço, em função dos objectivos profissionais e das necessidades familiares e pessoais.
A QUEM SE DESTINA	Todas as pessoas ao serviço da empresa.
DESCRIÇÃO	<p>A flexibilidade do horário de trabalho é uma prática decorrente da própria actividade da empresa. A estrutura é centrada nos/as clientes e a organização do trabalho é definida em função dos objectivos a alcançar.</p> <p>O horário de trabalho instituído é de segunda-feira a sexta-feira, entre as 9h00 e as 18h00, com período de almoço das 13h00 às 14h00. No entanto, os/as trabalhadores/as têm a possibilidade de gerir o horário de entrada ou de saída de acordo com a sua agenda diária, necessidades pessoais ou familiares. A empresa possibilita, também, que o/a profissional trabalhe a partir de casa através da disponibilização de equipamento adequado.</p>
RECURSOS MOBILIZADOS	O conceito de escritório móvel associado a esta prática implica a disponibilização de um dispositivo informático que permite aceder, através de uma ligação segura, à intranet e às ferramentas internas da empresa, replicando o escritório em casa; implica também, a disponibilização de computadores portáteis e de telemóveis.
BENEFÍCIOS	<p>Para a empresa, o impacto é positivo, não só a nível de resultados, porque os/as trabalhadores/as se encontram focados/as nos objectivos a atingir mas, também, a nível da sua satisfação porque a prática lhes permite flexibilidade, autonomia, controlo sobre o dia de trabalho e sentirem-se bem sucedidos/as profissional e pessoalmente.</p> <p>Do ponto de vista de beneficiários/as, a flexibilidade do horário de trabalho é considerada como um instrumento para uma melhor conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional. A possibilidade de gerir a sua própria agenda e organizar o seu dia de trabalho de forma mais eficiente são algumas das vantagens identificadas.</p>
FACTORES DE SUCESSO	<p>O factor essencial para o sucesso desta prática é uma organização do trabalho baseada na definição de objectivos.</p> <p>A implementação de serviços de comodidade e conveniência ou outras medidas de apoio a uma melhor conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional pode obviar eventuais dificuldades decorrentes da necessidade de cumprir objectivos profissionais.</p>

CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO

■ BOA PRÁTICA FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO

- NOME DA EMPRESA GRAFE Publicidade, Lda
- DIMENSÃO DA EMPRESA Pequena
- NATUREZA JURÍDICA Sociedade por quotas
- SECTOR DE ACTIVIDADE Publicidade

OBJECTIVO	Promover a conciliação da vida familiar com a vida profissional.
A QUEM SE DESTINA	Todas as pessoas ao serviço da empresa.
DESCRIÇÃO	<p>Desde a fundação da empresa, em 1984, que os/as trabalhadores/as, nomeadamente o pessoal criativo (designers, arte-finalistas, visualizadores/as), tiveram o hábito de entrar e sair do trabalho a diferentes horas.</p> <p>A flexibilidade de horário vem dar resposta a uma necessidade de organização de tempos de trabalho, sem prejuízo da capacidade da empresa em dar resposta às solicitações dos/as seus/suas clientes. Esta permite conciliar o cumprimento de prazos de entrega de trabalhos com as necessidades pessoais e familiares dos/as seus/suas trabalhadores/as.</p> <p>O horário formalizado, em 2007, junto das autoridades competentes, tem flexibilidade na hora de entrada - das 9h30 às 11h30 - e na hora de saída - das 18h00 às 20h30. Dentro desta flexibilidade, cada trabalhador/a deverá cumprir oito horas de trabalho diárias. Contudo, sempre que exista a necessidade de cumprir mais do que as oito horas previstas (o que acontece ocasionalmente, dados os prazos de entrega dos trabalhos a cumprir), os/as trabalhadores/as podem usufruir dessas horas a mais quando lhes for mais conveniente.</p>
RECURSOS MOBILIZADOS	Não implicou a mobilização de qualquer tipo de recursos (humanos, financeiros ou outros), nem de quaisquer parceiros.
BENEFÍCIOS	<p>Para a empresa, esta prática implica responsabilidade acrescida dos/as trabalhadores/as para com a empresa, o que se traduz em cumprimento mais rigoroso de prazos, maior fidelização de clientes e angariação de novos clientes.</p> <p>O valor acrescentado desta prática é, para a empresa, a liberdade que os/as trabalhadores/as têm para gerir o seu tempo e conciliar a vida profissional com a vida pessoal e familiar, com impactos positivos quer em termos profissionais, quer em termos pessoais e familiares.</p> <p>A vantagem mais destacada pelos/as beneficiários/as é a conciliação da vida pessoal e familiar com a vida profissional. Reconhecem grande importância à autonomia dada a cada pessoa de praticar o horário que mais lhe convém e ao impacto da flexibilidade de horário na melhoria do seu desempenho profissional.</p>
FACTORES DE SUCESSO	<p>A implementação desta prática depende do compromisso ao mais alto nível hierárquico da empresa em organizar os tempos de trabalho com base nas necessidades familiares e/ou pessoais dos seus recursos humanos.</p> <p>O conhecimento e acordo por parte de todos/as trabalhadores/as é fundamental para que a prática, não sendo imposta, seja bem sucedida.</p>

CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO

■ BOA PRÁTICA HORÁRIO COMPRIMIDO

- NOME DA EMPRESA Somague Engenharia, SA
- DIMENSÃO DA EMPRESA Grande
- NATUREZA JURÍDICA Sociedade Anónima
- SECTOR DE ACTIVIDADE Construção Civil e Obras Públicas

OBJECTIVO	Permitir às pessoas de disporem de tempo para assuntos pessoais ou familiares.
A QUEM SE DESTINA	Aos trabalhadores e às trabalhadoras da sede.
DESCRIÇÃO	<p>A implementação deste horário teve como intuito reduzir o transtorno provocado em termos pessoais, pela mudança das instalações da empresa de Miraflores (concelho de Oeiras) para o Linhó (concelho de Sintra). A distância obrigou os trabalhadores e as trabalhadoras a ausentarem-se maiores períodos de tempo, durante o horário de trabalho, para poderem tratar de assuntos pessoais, dificuldade agravada quando as pessoas eram utilizadoras de transportes públicos. A empresa reorganizou, então, o tempo de trabalho, comprimindo o horário semanal o que permitiu uma tarde livre por semana para que as pessoas pudessem conciliar melhor as suas obrigações profissionais com as necessidades pessoais e familiares. Anteriormente, o horário semanal era de 37h30, funcionando das 9h00 às 18h00 com 01h30 para almoço.</p> <p>Actualmente, o número de horas semanal mantém-se, tendo sido reduzido a pausa para o almoço em meia hora. Assim, o horário passou a ser de 2ª a 5ª feira das 9h00 às 18h00 com 01h para almoço e à 6ª feira das 9h00 às 15h00 com meia hora de almoço.</p>
RECURSOS MOBILIZADOS	Implicou a formalização deste tipo horário junto das entidades competentes.
BENEFÍCIOS	<p>Para a empresa, contribui para uma melhor conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar, o que terá impacto no clima social da empresa.</p> <p>Para os/as trabalhadores/as, a compressão do horário permite-lhes concretizar, em termos pessoais, o que habitualmente não conseguem fazer durante a semana no período de horário de trabalho e alarga o fim-de-semana.</p>
FACTORES DE SUCESSO	A implementação desta prática depende do compromisso ao mais alto nível hierárquico da empresa bem como o conhecimento e acordo por parte de todos/as trabalhadores/as.

CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO

■ BOA PRÁTICA HORÁRIO COMPRIMIDO

- NOME DA EMPRESA Estoril Sol (III) – Turismo, Animação e Jogo, SA
- DIMENSÃO DA EMPRESA Grande
- NATUREZA JURÍDICA Sociedade anónima
- SECTOR DE ACTIVIDADE Exploração de jogos de fortuna e azar

OBJECTIVO	Permitir mais tempo livre às pessoas de modo a contribuir para uma melhor conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.
A QUEM SE DESTINA	O horário comprimido destina-se às áreas operacionais. O horário de Verão destina-se às pessoas das áreas de suporte.
DESCRIÇÃO	<p>No horário comprimido, a empresa procura que, na definição da matriz dos horários de trabalho, cada trabalhador e trabalhadora, saia o mais cedo possível no dia imediatamente anterior à folga e que entre o mais tarde possível no dia a seguir à folga. Na prática, este procedimento proporciona três dias seguidos de descanso. Este procedimento está em vigor ao longo de todo o ano.</p> <p>O horário de Verão, entre os meses de Junho a Setembro, proporciona a possibilidade de, trabalhando mais uma 1 hora por dia de 2ª a 5ª feira, sair à hora de almoço de 6ª feira, ficando com a tarde livre. Esta medida é sazonal funcionando apenas no Verão.</p>
RECURSOS MOBILIZADOS	Os horários são propostos pela Direcção de Jogos e são submetidos ao processo de negociação e consulta junto de trabalhadores/as e seus representantes, tratando-se de matéria central na organização do trabalho naquele sector.
BENEFÍCIOS	O maior valor acrescentado destas práticas prende-se com o facto de as pessoas terem mais tempo disponível para conciliarem a sua vida profissional, familiar e pessoal, colmatando de algum modo, um aspecto problemático associado aos horários de trabalho dos Casinos, mais frequentes na noite e madrugada.
FACTORES DE SUCESSO	O êxito desta prática depende da sensibilização dos/as trabalhadores/as relativamente às vantagens deste tipo de organização do tempo de trabalho. Por outro lado, implica que a gestão de recursos humanos desenvolva uma organização dos tempos de trabalho adequada às necessidades pessoais e familiares dos/as trabalhadores/as, no contexto de uma cultura organizacional baseada na confiança, para negociar e discutir, de forma construtiva.

CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS DE APOIO ÀS CRIANÇAS

■ BOA PRÁTICA PROTOCOLO COM EQUIPAMENTOS DE ACOLHIMENTO DE CRIANÇAS EM IDADE PRÉ-ESCOLAR

- NOME DA EMPRESA Somague Engenharia, SA
- DIMENSÃO DA EMPRESA Grande
- NATUREZA JURÍDICA Sociedade Anónima
- SECTOR DE ACTIVIDADE Construção Civil e Obras Públicas

OBJECTIVO	Promover a conciliação da vida familiar com a vida profissional.
A QUEM SE DESTINA	A trabalhadores e trabalhadoras com crianças em idade pré-escolar (dos 4 meses aos 6 anos de idade), cujo local de trabalho seja na sede ou em obra numa zona geográfica próxima da sede.
DESCRIÇÃO	A concepção deste apoio teve como intuito reduzir o impacto na organização pessoal e familiar de trabalhadores/as com crianças pequenas provocado pela mudança das instalações da Somague de Miraflores (concelho de Oeiras) para o Linhó (concelho de Sintra). Para o efeito, foram estabelecidos protocolos com equipamentos de acolhimento, situados junto às novas instalações da empresa, e custeando a colocação das crianças nos mesmos. Assim, foi possível criar um factor de proximidade, minimizando o afastamento entre o local de trabalho de trabalhadores/as e o local de permanência dos/as seus/suas filhos/as.
RECURSOS MOBILIZADOS	A empresa, para além de estabelecer um protocolo com os equipamentos, que garante vagas às crianças, paga a sua mensalidade. Tem também uma pessoa que serve de intermediária entre as instituições protocoladas e os/as trabalhadores/as.
BENEFÍCIOS	<p>Para a empresa, a proximidade criada entre o local de trabalho e o local onde as crianças permanecem durante o dia facilita a conciliação da vida familiar com a vida profissional, tendo impactos no cumprimento de horários, na produtividade e na satisfação dos seus recursos humanos.</p> <p>Trabalhadores e trabalhadoras beneficiam pelo facto de não suportarem o custo da mensalidade, bem como pela qualidade dos equipamentos, a tranquilidade assegurada pela prioridade no acesso e a proximidade ao local de trabalho.</p>
FACTORES DE SUCESSO	A implementação e sustentabilidade da prática dependem do compromisso ao mais alto nível hierárquico da empresa e da disponibilidade dos recursos financeiros que lhe estão associados. A qualidade e a proximidade dos equipamentos bem como a prioridade no acesso são factores que asseguram o sucesso da prática.

CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS DE APOIO ÀS CRIANÇAS

■ BOA PRÁTICA SERVIÇOS DE ACOLHIMENTO DE CRIANÇAS

- NOME DA EMPRESA Grupo Auchan
- DIMENSÃO DA EMPRESA Grande (multinacional)
- NATUREZA JURÍDICA Sociedade anónima
- SECTOR DE ACTIVIDADE Comércio a retalho

OBJECTIVO	Promover a conciliação da vida familiar com a vida profissional.
A QUEM SE DESTINA	Filhos/as de profissionais do Grupo Auchan e crianças da comunidade em geral.
DESCRIÇÃO	<p>1 APOIO FINANCEIRO PARA CRECHES E INFANTÁRIOS Através da Fundação Pão de Açúcar/Auchan, uma IPSS fundada em 1992 por um grupo de 115 quadros da empresa, é concedido apoio financeiro para custear serviços de ocupação de tempos livres, de jardins-de-infância, creches e colónias de férias a filhos/as de profissionais em situação económica mais desfavorecida. O valor da comparticipação é definido de acordo com o orçamento disponível, o número de candidaturas recebidas e o terem ou não beneficiado previamente de apoios.</p> <p>2 CONSTRUÇÃO DE EQUIPAMENTOS EDUCATIVOS Para obviar as dificuldades de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar causadas pelos horários de funcionamento geralmente praticados pelo sector, a empresa, através da Fundação Pão de Açúcar/Auchan, prevê abrir em Castelo Branco, o primeiro serviço de acolhimento de crianças. Este equipamento estará igualmente aberto às crianças da comunidade local.</p>
RECURSOS MOBILIZADOS	O Grupo Auchan cede o espaço para os equipamentos e os recursos humanos que compõem os seus órgãos sociais. Em termos financeiros, contribuirá com um donativo anual.
BENEFÍCIOS	<p>A construção de um equipamento educativo próprio para funcionar em horário alargado (das 7:00 à 0:00) trará benefícios ao nível da conciliação da vida profissional e familiar de trabalhadores/as.</p> <p>Para a empresa os benefícios reflectem-se na satisfação e bem-estar de trabalhadores/as na sua fidelização e na capacidade de atrair mais recursos humanos para trabalharem na empresa.</p>
FACTORES DE SUCESSO	<p>A oferta de um serviço que corresponda às expectativas e necessidades de trabalhadores/as e da comunidade que visa servir.</p> <p>A candidatura ao PARES (Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais) constitui um factor de sucesso caso seja elegível, uma vez que suporta até 70% das despesas da valência creche. Outras das iniciativas para as angariações externas de fundos são, por exemplo, as "noites de fados" e uma campanha de 0,5% da consignação do IRS a favor das IPSS.</p>

CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS DE APOIO ÀS CRIANÇAS

- **BOA PRÁTICA** INFANTÁRIO 24 HORAS/DIA – 365 DIAS POR ANO
- **NOME DA EMPRESA** Transportes Aéreos Portugueses, SA
- **DIMENSÃO DA EMPRESA** Grande
- **NATUREZA JURÍDICA** Sociedade por quotas
- **SECTOR DE ACTIVIDADE** Aviação Comercial e Manutenção de Aeronaves

OBJECTIVO	Proporcionar uma melhor conciliação da vida profissional e familiar para trabalhadoras e trabalhadores com filhos/as até à idade escolar.
A QUEM SE DESTINA	Este serviço destina-se, preferencialmente, a pessoal com horários menos convencionais, como o pessoal de voo ou pessoal com horário por turnos. Prioridade é dada, em primeiro lugar, ao pessoal sujeito a esses horários (mulheres e homens); dando-se também prioridade às “mães trabalhadoras TAP” com horário regular em relação aos pais (medida de discriminação positiva que a empresa entende manter pertinência).
DESCRIÇÃO	<p>Este equipamento surgiu no início da década de 1970 da necessidade de dar resposta à dificuldade que o pessoal de turnos tinha em deixar os/as seus/suas filhos/as num equipamento adequado, durante os períodos em que se encontram a trabalhar.</p> <p>Este é um equipamento especificamente dedicado ao acolhimento de crianças filhos/as de trabalhadores/as da empresa, até à idade escolar, que funciona 24 horas por dia/365 dias por ano, nas instalações da empresa. É explorado por uma entidade concessionária, devidamente certificada, e tem actualmente capacidade para cerca de 250 crianças. Os custos são assegurados pela empresa, com comparticipação por parte dos/as trabalhadores/as que dele usufruem: por um/a filho/a pagam 7% do seu vencimento, por 2 filhos/as 11%, e por 3 ou mais filhos/as pagam 13%.</p>
RECURSOS MOBILIZADOS	Está celebrado um contrato de concessão com uma entidade devidamente certificada para a prestação de serviços de acolhimento de crianças. São ainda disponibilizadas instalações pela empresa especificamente para o acolhimento de filhos/as de trabalhadoras/es.
BENEFÍCIOS	<p>Para a empresa, os principais benefícios são de ordem organizacional, nomeadamente no que respeita a uma mais fácil organização dos tempos de trabalho para as profissões com horários menos convencionais ao mesmo tempo que os/as profissionais não se confrontam com problemas de conciliação relacionados com o acolhimento dos/as seus/suas filhos/as. Deste modo a empresa admite ganhar em termos de motivação dos/as trabalhadores/as, de produtividade e de redução do absentismo, pelo que o benefício justifica o investimento.</p> <p>Dispor de um equipamento de acolhimento de crianças com um horário de funcionamento adequado aos horários de trabalho praticados na empresa, com custos comparticipados, é o principal benefício reconhecido pelos/as seus/suas utilizadores/as.</p>
FACTORES DE SUCESSO	<p>A implementação de um equipamento deste tipo deve partir de um diagnóstico das necessidades dos/as trabalhadores/as em termos de acolhimento de crianças em idade pré-escolar.</p> <p>É igualmente fundamental garantir a certificação da qualidade dos serviços de acolhimento de crianças.</p>

CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS DE APOIO ÀS CRIANÇAS

■ BOA PRÁTICA APOIO FINANCEIRO AO ACOLHIMENTO DE CRIANÇAS

- NOME DA EMPRESA AXA Portugal
- DIMENSÃO DA EMPRESA Grande (multinacional)
- NATUREZA JURÍDICA Sociedade anónima
- SECTOR DE ACTIVIDADE Seguro e Resseguro em todos os ramos

OBJECTIVO	Apoiar trabalhadoras e trabalhadores na educação dos/as seus/suas filhos/as.
A QUEM SE DESTINA	Filhos e filhas de profissionais da AXA.
DESCRIÇÃO	A empresa atribui um subsídio para infantário/jardim-escola, até aos 5 anos de idade dos/as filhos/as de trabalhadores/as, correspondente a 25% do total do valor despendido pelos pais relativamente à mensalidade. Esta percentagem incide sobre a mensalidade, prolongamentos, alimentação e transporte.
RECURSOS MOBILIZADOS	Implica a disponibilização de recursos financeiros.
BENEFÍCIOS	Os benefícios e vantagens deste serviço de apoio à educação das crianças reflectem-se no bem-estar e numa melhor conciliação da vida profissional, pessoal e familiar das pessoas ao serviço.
FACTORES DE SUCESSO	A implementação e sustentabilidade da prática dependem do compromisso ao mais alto nível hierárquico da empresa e da disponibilidade dos recursos financeiros que lhe estão associados.

CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL SERVIÇOS DE BEM-ESTAR E GESTÃO DO STRESS

- **BOA PRÁTICA** EQUILÍBRIO TRABALHO-VIDA - SERVIÇOS DE COMODIDADE E CONVENIÊNCIA E SERVIÇOS DE SAÚDE E BEM-ESTAR
- **NOME DA EMPRESA** MSFT, SOFTWARE PARA MICROCOMPUTADORES, LDA
- **DIMENSÃO DA EMPRESA** Grande (multinacional)
- **NATUREZA JURÍDICA** Sociedade por quotas
- **SECTOR DE ACTIVIDADE** Tecnologias de Informação/ Software

OBJECTIVO Criar soluções que visem responder às necessidades quotidianas dos trabalhadores e das trabalhadoras, favorecendo uma melhor conciliação da sua vida pessoal e profissional, e combater o stress e promover o seu bem-estar físico e emocional.

A QUEM SE DESTINA Todas as pessoas ao serviço da empresa.

DESCRIÇÃO Esta prática inscreve-se na política corporativa denominada *Worklife Balance*. Neste âmbito, a Microsoft Portugal tem vindo a implementar, nos últimos anos, um conjunto de medidas destinadas à promoção da conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional, das quais se destacam serviços de comodidade e conveniência (desde 2004) e serviços de saúde e bem-estar (semana saudável desde 2006).

A análise dos resultados obtidos no questionário sobre a "Qualidade da Saúde da Organização" - aplicado anualmente para apurar, entre outros aspectos, a avaliação que cada trabalhador/a faz do seu equilíbrio trabalho-vida - permite fundamentar a definição e implementação de medidas neste domínio.

Estas medidas concretizaram-se através de:

1 Contratação de uma empresa especializada na prestação de serviços de comodidade e conveniência – presença de uma *Concièrge* (representante do prestador de serviços), presente diariamente na empresa entre as 14H00 e as 17H00, que recolhe os pedidos dos/as utilizadores/as relativamente a serviços de *babysitting*, engomadoria/lavandaria, correio, entre outros.

2 Outros serviços de saúde e bem-estar nas instalações da empresa:

- Serviço gratuito de apoio psicológico, em espaço que garante privacidade e anonimato.
- Consultas gratuitas de nutrição (incluindo nutrição infantil).
- Serviço médico de higiene e segurança no trabalho (inclui vacinas e medicina curativa).
- Serviço de massagens gratuito, durante o horário de trabalho.
- Pequeno-almoço, bebidas (água, café, chá), lanches e fruta fresca duas vezes por dia disponibilizado gratuitamente para todos/as os/as trabalhadores/as.
- Comparticipação anual no pagamento de *Health Club* e em custos com actividades desportivas extensível a cônjuge ou descendentes do/a trabalhador/a e disponibilização de ginásio nas instalações da Microsoft.

DESCRIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Semana/mês saudável - Desde 2006, a empresa passou a organizar a semana/mês saudável dirigida a trabalhadores e trabalhadoras e seus familiares. Neste âmbito realizam-se palestras sobre: gestão do stress, nutrição, fases do desenvolvimento das crianças, etc. E ainda rastreio do colesterol, medição da tensão arterial bem como campanhas de recolha de sangue. Foram também divulgados vários serviços, como Yoga infantil, actividades de tempos livres de matemática (ATL), prestação de cuidados a dependentes, entre outros.
RECURSOS MOBILIZADOS	<p>Uma empresa que presta serviços de intermediação entre trabalhadores/as e fornecedores de serviços de comodidade e conveniência. Envolve também a prestação de serviços por parte de um nutricionista, uma psicóloga e uma massagista.</p> <p>Pode envolver mobilização de recursos para as acções de divulgação.</p>
BENEFÍCIOS	<p>O valor acrescentado da prática reflectiu-se a nível profissional e pessoal dos recursos humanos, nomeadamente através da possibilidade de aceder a serviços de comodidade e conveniência e serviços de saúde e bem-estar nas instalações da empresa. No âmbito da vida profissional: melhor ritmo de trabalho; maior produtividade; menor pressão; melhor desempenho.</p> <p>No âmbito do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional: melhor gestão do tempo; mais tempo de lazer; mais tranquilidade; mais conforto; mais tempo para a família.</p>
FACTORES DE SUCESSO	<p>O sucesso da realização de iniciativas desta natureza implica um investimento na sua divulgação, recorrendo a teasers e à elaboração/ distribuição de uma agenda relativa ao evento.</p> <p>Exige, também, uma cultura empresarial que invista em políticas de bem-estar para os seus trabalhadores e as suas trabalhadoras.</p>

CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL SERVIÇOS DE BEM-ESTAR E GESTÃO DO STRESS

■ BOA PRÁTICA ACUPUNCTURA

- NOME DA EMPRESA GRAFE Publicidade, Lda.
- DIMENSÃO DA EMPRESA Pequena
- NATUREZA JURÍDICA Sociedade por quotas
- SECTOR DE ACTIVIDADE Publicidade

OBJECTIVO	Promover o bem-estar e a estabilidade física e emocional das pessoas ao serviço, prevenindo eventuais problemas de saúde.
A QUEM SE DESTINA	Todas as pessoas ao serviço da empresa.
DESCRIÇÃO	<p>A ideia de implementar um serviço de acupunctura na Grafe surgiu por sugestão do director geral a um funcionário para que experimentasse a terapia no sentido de ultrapassar um problema de saúde. A sugestão foi aceite e o funcionário ficou muito satisfeito com os resultados obtidos. Em 1998, após esta experiência bem sucedida, surgiu a ideia de alargar a acupunctura a todas as pessoas ao serviço na Grafe, que dela quisessem usufruir.</p> <p>A solução implementada na Grafe é a de uma sala exclusivamente dedicada às sessões de acupunctura durante uma tarde por semana. As sessões de acupunctura têm uma duração média de 30 minutos e decorrem durante o horário normal de trabalho.</p>
RECURSOS MOBILIZADOS	Em termos financeiros, esta prática implica o encargo com a remuneração de um/a acupunctur/a. Implica necessariamente a disponibilização de uma sala específica para as sessões.
BENEFÍCIOS	<p>Para a empresa, o principal valor acrescentado desta prática é o seu contributo para o visível bem-estar das pessoas que trabalham na Grafe. Por outro lado, "a empresa ganha tempo" porque o serviço é prestado nas suas próprias instalações.</p> <p>Os/as utilizadores/as são unânimes em considerar que esta prática lhes proporciona bem-estar físico e mental, diminuindo os níveis de stress e contribuindo para um melhor desempenho profissional. O facto de ser um serviço gratuito e de ser prestado no local de trabalho é também largamente reconhecido como uma vantagem.</p>
FACTORES DE SUCESSO	<p>Encontrar um espaço adequado (sala ou gabinete) para as sessões é fundamental. Uma sala de reuniões ou um gabinete que não esteja a ser utilizado é uma excelente forma de rentabilizar espaço.</p> <p>A pertinência da implementação de uma prática deste tipo dependerá do número de potenciais utilizadores/as, pelo que é importante aferir a existência de massa crítica para uma prática deste tipo.</p>

CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL SERVIÇOS DE BEM-ESTAR E GESTÃO DO STRESS

■ **BOA PRÁTICA** EQUILÍBRIO TRABALHO-VIDA - WORKSHOPS DE GESTÃO DO STRESS

■ **NOME DA EMPRESA** Xerox Portugal – Equipamentos de escritório Lda.

■ **DIMENSÃO DA EMPRESA** Média

■ **NATUREZA JURÍDICA** Sociedade por quotas

■ **SECTOR DE ACTIVIDADE** Comércio de equipamentos de escritório

OBJECTIVO	Contribuir para o bem-estar de trabalhadores e trabalhadoras da empresa, fornecendo algumas técnicas de gestão do stress e de gestão do tempo.
A QUEM SE DESTINA	Aos trabalhadores e às trabalhadoras da empresa.
DESCRIÇÃO	<p>Em 2004, os resultados do <i>Employee Engagement Survey</i> (EES) evidenciaram um decréscimo no grau de satisfação de trabalhadores e trabalhadoras quanto ao equilíbrio trabalho-vida. Foi então iniciado um plano de acção, da responsabilidade da direcção de recursos humanos, que consistiu num processo de <i>benchmarking</i> sobre práticas para o equilíbrio trabalho-vida bem como na realização de reuniões entre a direcção de recursos humanos da Xerox e uma empresa externa para o planeamento dos <i>workshops</i>.</p> <p>Realização de 10 <i>workshops</i> para identificar problemas no equilíbrio trabalho-vida e as ferramentas necessárias a uma maior eficácia nesta relação. Realização de 14 sessões de aconselhamento individual decorrentes do processo de despiste realizado durante os <i>workshops</i>. Esta prática inscreve-se na política de <i>Work Life Balance</i>, mais precisamente do “Programa Equilíbrio Trabalho – Vida”, implementado em 2005.</p>
RECURSOS MOBILIZADOS	Uma empresa de Desenvolvimento Humano Organizacional, responsável pela dinamização dos <i>workshops</i> , e recursos financeiros para fazer face aos custos associados aos benefícios/medidas que passaram a ser implementados/as.
BENEFÍCIOS	<p>O valor acrescentado da prática para a empresa reflecte-se a vários níveis: no bem-estar das pessoas, numa maior produtividade e, de certo modo, na melhor preparação de trabalhadores e de trabalhadoras para as exigências do mercado na área de negócios da empresa.</p> <p>Os resultados destes <i>workshops</i> permitiram a sistematização e estruturação da política do <i>Work Life Balance</i>, assim como a definição do Programa Equilíbrio Trabalho-Vida. Este engloba um conjunto de benefícios que já existiam na empresa, bem como outras medidas entretanto implementadas nos seguintes domínios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pack de benefícios (por ex: pagamento do 5º mês de licença por maternidade, benefício extensível ao pai; protocolos com um infantário na proximidade das instalações da empresa, entre outros); ■ Medidas de assistência a dependentes; ■ Prevenção e gestão do stress (por ex: implementação do EAP –

BENEFÍCIOS

Employee Assistance Program – para apoio individual e confidencial, sessões de terapia pessoal, *workshops* de ginástica laboral em posto de trabalho, entre outros).

Para as pessoas que dela beneficiam, a principal vantagem consiste em terem passado a deter mais ferramentas para atingirem um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e familiar e o trabalho.

O impacto positivo da implementação da prática reflectiu-se nos resultados obtidos no EES de 2005, em que se verificou um aumento do grau de satisfação geral, em particular no item "Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal", que aumentou 9%.

FACTORES DE SUCESSO

Reconhecimento da importância da realização dos *workshops* e da participação nos mesmos ao mais alto nível hierárquico da empresa. Realização de reuniões entre a directora de recursos humanos e *managers*, na procura de conjuntamente encontrar soluções para as necessidades diagnosticadas.

O envio de uma convocatória (de carácter obrigatório) para todos/as os/as trabalhadores e trabalhadoras foi crucial para garantir a presença de todos/as.

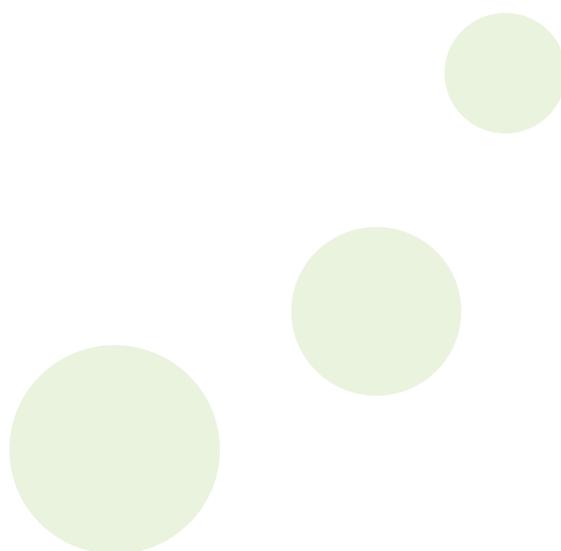
CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL SERVIÇOS DE BEM-ESTAR E GESTÃO DO STRESS

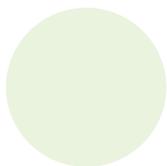
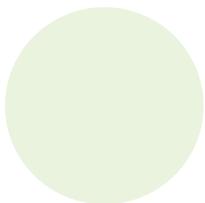
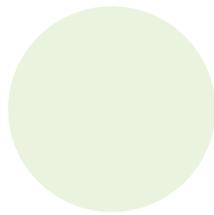
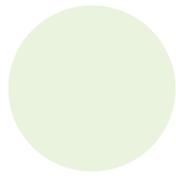
■ **BOA PRÁTICA** PROGRAMA EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL, PESSOAL E FAMILIAR

- NOME DA EMPRESA AXA Portugal
- DIMENSÃO DA EMPRESA Grande (multinacional)
- NATUREZA JURÍDICA Sociedade anónima
- SECTOR DE ACTIVIDADE Seguro e Resseguro em todos os ramos

OBJECTIVO	Criar soluções na empresa que visem promover a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar de todas as pessoas ao serviço da empresa, bem como o seu bem-estar físico e emocional.
A QUEM SE DESTINA	A todas as pessoas ao serviço da empresa.
DESCRIÇÃO	<p>A criação do “Programa Equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar” teve como origem as dificuldades manifestadas pelos/as trabalhadores/as em conciliar a sua vida profissional, pessoal e familiar, no questionário ao clima social da empresa do Grupo AXA (<i>Scope</i>).</p> <p>Neste âmbito, desde 1999 que a AXA Portugal tem vindo a implementar um conjunto de medidas facilitadoras da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Serviços de conveniência: por exemplo, apoio à vida doméstica (lavandaria, restauração, <i>babysitting</i>, entre outros);■ Semana Temática do Bem-Estar: inclui vários rastreios (p. ex.: cardiovasculares, dentários, audição, osteoporose, massa corporal, pele); informação sobre variados assuntos relacionados com saúde e alimentação; sessões de ginástica laboral, de humor e desenvolvidas iniciativas na área das terapias alternativas (musicoterapia, <i>chi chung</i>, <i>reiki</i>); e rondas que visam questões ergonómicas e de socorrismo e distribuição de alimentos saudáveis;■ Gabinete de Apoio Psicológico: para os/as trabalhadores/as e extensível aos/às seus/suas familiares directos/as;■ Gabinete Serviço Social;■ Sessões de relaxamento e massagem nas instalações de Lisboa e Porto;■ Ginásios nas instalações do Clube de Colaboradoras/es em Lisboa e no Porto;■ 6ª Feira leve, verão informal e fim-de-semana <i>Plus</i>.
RECURSOS MOBILIZADOS	<p>A implementação desta prática implica recursos financeiros, decorrentes dos custos de contratação da empresa de serviços de comodidade e conveniência, que tem a função de intermediação entre trabalhadores/as e fornecedores dos serviços, e dos protocolos estabelecidos com as diversas entidades.</p> <p>Por outro lado, implica a disponibilização de espaço nas suas instalações para um/a representante da empresa especializada na prestação de serviços de comodidade e conveniência; para as actividades da semana temática do bem-estar; para o gabinete de apoio psicológico e para o gabinete de serviço social.</p>

RECURSOS MOBILIZADOS	Estão, também, envolvidos parceiros especializados da área da saúde ligados às actividades da semana temática do bem-estar, ao gabinete de apoio psicológico e uma assistente social responsável pelo gabinete de serviço social. Esta prática também integra actividades em parceria com a Fundação AXA Corações em Acção (IPSS) e o Clube de Colaboradoras/es.
BENEFÍCIOS	<p>O valor acrescentado desta prática, enquanto preocupação com as pessoas, reflecte-se no seu bem-estar, o que tem impacto no clima social e desempenho da empresa.</p> <p>A semana do bem-estar revelou-se de tal modo importante que a AXA Portugal a exportou para o Grupo.</p>
FACTORES DE SUCESSO	A implementação e sustentabilidade da prática dependem do compromisso ao mais alto nível hierárquico da empresa e da disponibilidade dos recursos financeiros associados.

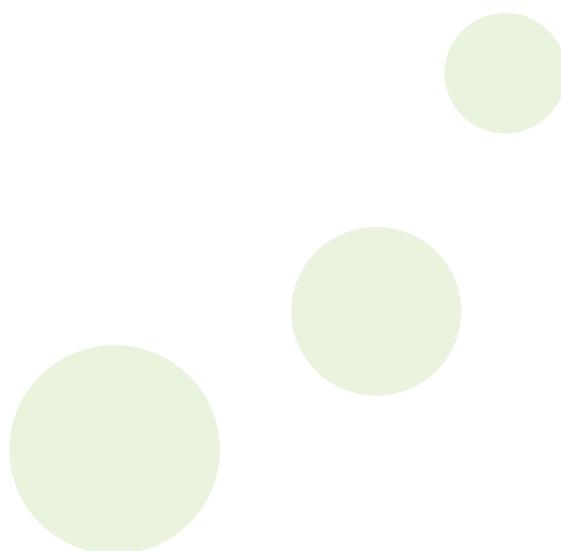




AVALIAÇÃO



IV



Um processo como o que aqui se descreve impõe a definição de mecanismos e procedimentos de avaliação, que não se confundem com a avaliação externa do Projecto, antes a complementam⁷, designadamente no sentido de tentar antecipar os seus impactos.

Nesse sentido, foi adoptada uma metodologia de avaliação baseada na concepção e aplicação de instrumentos de avaliação das sessões de trabalho inter-empresas a fim de avaliar a sua qualidade, em que medida as expectativas iniciais foram ou não cumpridas e (na maioria das sessões) até que ponto e de que forma as práticas demonstradas poderiam ou não vir a ser objecto de incorporação (ver Anexo 4a, b, c, d, e, f).

Esta opção metodológica foi tomada no sentido de permitir uma monitorização contínua da intervenção do Projecto, tanto ao nível das sessões de trabalho com carácter mais formativo, como das sessões de trabalho com carácter mais demonstrativo.

Já na fase final da Acção 2 do Projecto, foram elaborados e aplicados outros instrumentos de avaliação, nomeadamente o guião de entrevista dirigida a responsáveis das empresas associadas (ver Anexo 5) e o questionário de auto-preenchimento dirigido às organizações representativas de trabalhadores/as (ver Anexo 6). Estes instrumentos visam uma avaliação final da participação das empresas e das organizações representativas de trabalhadores/as no Projecto, estruturada numa lógica de avaliação de impactos a curto e médio prazos, nas empresas, no domínio da promoção da igualdade de género⁸.

Numa primeira parte, são feitos alguns apontamentos de carácter mais global e, posteriormente, são apresentados resultados da avaliação de cada uma das sessões de trabalho *per si*.

Importa destacar que esta análise reflecte exclusivamente as opiniões das pessoas que participaram nas sessões de trabalho enquanto representantes das nove empresas associadas ao Projecto.

⁷ Refira-se, aliás, que houve um trabalho de estreita colaboração entre a equipa técnica do Projecto e a avaliação externa, tanto na elaboração de instrumentos que correspondessem simultaneamente ao objectivo de monitorização do trabalho desenvolvido com as empresas e ao objectivo de obter contributo para a avaliação externa, como até na sua aplicação.

⁸ O trabalho de tratamento da informação de base resultante da aplicação dos instrumentos de avaliação foi feito com a colaboração de outras entidades parceiras, designadamente, da APEE, CCP, RTP e UGT.

4.1 ALGUNS APONTAMENTOS DE CARÁCTER GERAL

A igualdade de género continua a revelar-se matéria que interessa às empresas essencialmente no que respeita às dimensões da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal e da protecção da maternidade, paternidade e assistência à família. As restantes dimensões elencadas por este Projecto como fundamentais a uma mudança estrutural – nomeadamente, e a título exemplificativo, a missão e valores da empresa – continuam a ser pouco referidas. Este é um aspecto que vem ao encontro dos problemas diagnosticados na Acção 1 do Projecto, reforçando a necessidade de se trabalhar com as empresas na promoção da igualdade de género em contexto laboral, no sentido de se proceder a uma efectiva operacionalização da estratégia do *mainstreaming* da igualdade de género.

Algumas das sessões de trabalho inter-empresas de carácter demonstrativo visaram responder a essa necessidade, em particular no que respeita à:

- sensibilização das empresas para a realização de um recrutamento orientado para a eliminação da sub-representação de um dos sexos em determinadas profissões;
- sensibilização das empresas para a promoção de mulheres para cargos de liderança e para a necessidade de capacitação das mulheres com as competências tidas como necessárias para o exercício de tais cargos;
- adopção de uma linguagem e imagem inclusivas em função do género, ao nível da comunicação interna e externa;
- definição e adopção de indicadores de género, nomeadamente ao nível da monitorização da satisfação das colaboradoras e dos colaboradores das empresas.

Como último apontamento, de referir a intenção manifestada pela totalidade das empresas de virem a incorporar a igualdade de género, na sequência do processo de demonstração das boas práticas. Este será, sem dúvida, um apontamento de esperança.

4.2 SESSÕES DE TRABALHO INTER-EMPRESAS COM CARÁCTER FORMATIVO

FORMAÇÃO EM IGUALDADE DE GÉNERO

(2ª Sessão de Trabalho inter-empresas, 6 de Fevereiro 2008)⁹

As expectativas iniciais face a esta sessão consistiam fundamentalmente na troca de experiências e debate e na aquisição de novos conhecimentos sobre o tema; poucas pessoas esperavam vir a desenvolver competências com vista à incorporação da igualdade de género na empresa e a adquirir conhecimentos técnicos aplicáveis à sua realidade empresarial. Para cinco pessoas a sessão correspondeu totalmente às suas expectativas, para três, em grande parte, e para outras três, razoavelmente.

Não obstante, para a quase totalidade das pessoas participantes os temas abordados correspondem a uma necessidade da empresa que representam. Tal necessidade é reflexo de uma preocupação da empresa com a promoção da igualdade de género e com a identificação e promoção de boas práticas, patente nas seguintes opiniões:

- *A igualdade de género como preocupação e focus da empresa.*
- *Permanente promoção da igualdade de género a todos os níveis.*

⁹ Em momento posterior, esta análise será complementada com as opiniões expressas pelas pessoas que participaram na sessão na sua qualidade de membros de organizações representativas de trabalhadores/as.

- *Aumentar o envolvimento de quadros superiores e chefias intermédias para esta realidade; tornar o diálogo social mais “rico” e diversificado.*
- *Tratamento da linguagem. Há “necessidade” já em prática.*
- *Adquirir um maior equilíbrio nas boas práticas de igualdade de género.*

Após a sua participação nesta sessão, todas as pessoas consideram que a dimensão da igualdade de género pode vir a ser aprofundada nas suas respectivas empresas. É esse aprofundamento que pode incidir, para alguns/algumas participantes, sobre a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, sobre a informação, comunicação e imagem, bem como sobre a protecção na maternidade, paternidade e assistência à família. Se, nalguns casos, as pessoas inquiridas admitem a possibilidade de o conhecimento adquirido ser aplicado de imediato nas suas organizações, outras, em número ligeiramente superior, referem que tal requereria algum aprofundamento e planeamento prévios.

Os principais constrangimentos apontados respeitam à necessidade de se alterar mentalidades e culturas organizacionais, o que revela que a mudança tem de ser estrutural e progressiva:

- *As mentalidades*
 - *a mudança de mentalidades tem que ser suportada com indicadores económicos e sociais que demonstrem como uma boa prática pode trazer melhor clima social; normalmente estes resultados não são imediatos nem mensuráveis num curto prazo.*
- *A questão da mentalidade vigente*
 - *há que saber ultrapassá-la com tempo e bom senso.*
- *É necessário mudar ainda a cultura da empresa.*
- *A incorporação tem que ser progressiva, podendo até ser algo lenta, pois tem que mudar conceitos.*

Há quem refira dificuldades de ordem operacional, que poderão ser ultrapassadas com algum apoio e consultoria externa:

- *A maior dificuldade poderá ser o operacionalizar e dar prioridade àquilo que queremos ver solucionado.*

As estratégias identificadas podem passar por mais formação e/ou formação de outras pessoas das empresas (em concreto, chefias intermédias), por um planeamento mais informado sobre estas matérias e por informação e divulgação adicionais.

- *Sensibilização da gestão para a importância destas questões.*
- *Workshops com especialistas intra-empresa – promover a mudança de mentalidades e descobrir as vantagens para a organização, o aumento da motivação e o maior envolvimento de colaboradores(as).*
- *Planear uma boa e eficaz estratégia.*
- *Processo negociado, com ponderação dos impactos das medidas propostas.*
- *Melhor desenvolvimento e divulgação.*
- *O benchmarking, por exemplo, de boas práticas já existentes no mercado.*

Para praticamente todas as pessoas participantes, esta sessão contribuiu para uma identificação mais clara das vantagens da incorporação da igualdade de género nas empresas. Como mais valias da participação da empresa foram referidas a partilha de conhecimentos e experiências com vista a uma melhoria da respectiva actuação.

- *Partilha de reflexão em conjunto*
– *empresas/sindicatos/experts (organismos públicos e privados).*
- *Partilha de experiências e simplificação de conceitos.*
- *Não somos, ainda, um exemplo relevante de boas práticas, mas pretendemos melhorar.*

LINGUAGEM E IMAGEM INCLUSIVAS COMO MEIO DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NAS EMPRESAS

(4ª Sessão de Trabalho inter-empresas, 17 de Março 2008)

Questionadas sobre as expectativas iniciais acerca da sessão, a quase totalidade de participantes respondeu que desejava desenvolver competências com vista à incorporação de linguagem e imagem inclusivas como meio de promoção da igualdade de género na empresa, bem como adquirir novos conhecimentos sobre o tema. Importa ainda destacar que metade das pessoas também assinalou a troca de experiências e debate. A sessão de trabalho correspondeu totalmente ou em grande parte às expectativas iniciais para a maioria e razoavelmente para cinco pessoas. Não obstante, para a quase totalidade esta sessão contribuiu para identificar as vantagens do uso da linguagem e imagem inclusivas.

Na perspectiva de uma larga maioria, o tema tratado na sessão corresponde a uma necessidade da respectiva empresa, sendo essa necessidade, por um lado, mais orientada para questões relativas à comunicação propriamente dita e, por outro lado, dirigida à promoção da igualdade de género na empresa.

Tomemos como exemplo algumas das respostas:

- *Aperfeiçoar as técnicas de comunicação externa.*
- *Colmatar certos “défices” no que toca à linguagem inclusiva.*
- *Necessitamos rever a linguagem e a imagem, no sentido de sermos inclusivos.*
- *Necessidade de pensar nas questões da igualdade quando comunicamos.*
- *Promover a igualdade de género no sector maioritariamente masculino.*
- *Promover, de forma crescente e sustentada, o aumento da representatividade das mulheres na empresa.*

A totalidade de representantes das empresas consideram poder vir a adoptar o uso da linguagem e imagem inclusivas como forma de promover a igualdade de género nas suas empresas. Entre os documentos e meios de comunicação interna e externa nos quais a adopção de uma linguagem e imagem inclusivas acolhe maior adesão é a *intranet* e o *site* da empresa, que conta com 14 respostas positivas embora a maioria preveja a sua implementação após algum planeamento e três de forma imediata. Os anúncios de emprego acolhem também uma elevada percentagem de respostas positivas, sendo que um número significativo considera a possibilidade da sua adopção imediata. Curiosamente é nos documentos estratégicos das empresas (código de conduta, código deontológico e código de ética) que a adopção de uma linguagem e imagem inclusivas é relativamente menos considerada; muito embora assinalada por sete pessoas, esta é uma matéria que requer algum planeamento ou mais informação.

Os principais constrangimentos e dificuldades identificadas quanto à adopção de uma linguagem e imagem inclusivas prendem-se com aspectos como: a complexidade que um processo desta natureza envolve, a disponibilidade de tempo para o fazerem, algumas formas de comunicação enraizadas nas práticas das empresas e ainda o sentimento de “alguma estranheza” por parte de colegas e/ou gestão de topo:

- *A exigência de uma linguagem simples, curta, directa, fluida, em muitos recursos comunicacionais irá implicar uma ponderação complexa da melhor forma de adopção destas dicas linguísticas.*
- *As formas de comunicação já enraizadas na identidade da empresa.*
- *Falta de tempo e consequente falta de preocupação com detalhes.*
- *Colaboradores podem achar cansativo ou estranho a adopção desta opção, por não estarem habituados.*
- *O poder de decisão e as próprias pessoas que trabalham na empresa podem estranhar uma nova linguagem.*
- *A sensibilidade dos colegas para este tema.*
- *Adesão da gestão de topo.*

Apenas uma resposta considerou a adopção deste tipo de linguagem um “exagero dado ao tema masculino-feminino”.

Para superar os constrangimentos e dificuldades identificados, a maioria aponta para mais formação e/ou sensibilização junto de colegas bem como para um envolvimento de outras áreas da empresa:

- *Apostar no alargamento da formação nesta área não só aos colaboradores de RH, mas igualmente a funções transversais ao negócio da empresa.*
- *É preciso existir uma sensibilização de grande parte dos actores principais no sentido de garantir a sustentabilidade futura de uma nova forma de comunicar.*
- *Sensibilização continuada e persistência razoável e aplicada com bom senso ao longo do tempo.*
- *Há que fazer entender aos colegas que esta é a melhor opção a tomar, de forma a que seja promovida a IG na comunicação.*
- *Envolver as restantes áreas da empresa, exemplificando situações concretas (apoiar a solução).*

As mais valias da participação das empresas nesta sessão de trabalho convergem para uma aprendizagem partilhada com as outras empresas e com os exemplos dados pela formadora e para uma consciencialização de que a forma como se faz pode ser sempre melhorada:

- *Por um lado, a partilha de conhecimento e de experiências já adquiridas mas, sobretudo, a incorporação de novas metodologias e abordagem de dúvidas comuns aos diferentes intervenientes.*
- *A clareza e a riqueza da exposição e dos exemplos dados, nomeadamente a desmistificação dos folhetos de publicidade das empresas.*
- *Os exemplos práticos e a partilha de opiniões e casos.*
- *Oportunidades de efectivo enriquecimento para aperfeiçoar as suas técnicas de comunicação quer interna, quer externamente.*
- *A consciência das fragilidade na comunicação interna externa, que é o primeiro passo para melhorar.*
- *Mudança de um paradigma.*
- *Necessidade de dar coerência ao discurso, à prática, e ao que lhe está subjacente.*
- *A consciencialização de que, pese embora o muito trabalho já realizado, há ainda um longo percurso a trilhar.*
- *Maior percepção da realidade – reflexão sobre como implementar mudanças.*

4.3 SESSÕES DE TRABALHO INTER-EMPRESAS COM CARÁCTER DEMONSTRATIVO

ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO COMO ESTRATÉGIA PARA A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, PESSOAL E FAMILIAR

(1ª Sessão de Trabalho inter-empresas, 31 de Março, 2008)

As expectativas iniciais respeitavam fundamentalmente à troca de experiências e ao debate bem como ao desenvolvimento e consolidação de conhecimentos já adquiridos e ao contacto com outras realidades empresariais. As expectativas foram em grande parte satisfeitas para duas pessoas, totalmente para uma outra e não foram satisfeitas para uma terceira.

A prática demonstrada corresponde a uma necessidade da empresa apenas para duas pessoas, designadamente no que respeita à possibilidade de “melhorar a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar”.

Para as pessoas das empresas interessadas em incorporar esta prática, a mesma não pode vir a ser totalmente incorporada pois:

- *Os exemplos dados só poderiam ser aplicados a 5% da população da [empresa] (sede e logística) que já são os que na nossa empresa já têm as melhores condições de compatibilização.*
- *Em termos de uma prática nova, não, mas sugestões sobre como aprimorar o acompanhamento/desenvolvimento de uma prática já existente na [empresa].*

A dificuldade referida quanto à incorporação da prática relaciona-se com o tipo de actividade da empresa: *“impossível aplicar em locais de atendimento ao público das 9 às 23h praticamente todos os dias da semana”*. Não obstante, a estratégia identificada de forma a superar essa dificuldade prende-se com: *“horários de trabalho mais equilibrados (estamos a trabalhar nesta temática desde Agosto de 2007) e abertura de equipamentos educativos (creches e jardins de infância) junto das Lojas [da empresa]”*.

Já uma empresa que demonstrava a prática considera como constrangimento *“a ideia que boas práticas implicam gastos financeiros para a empresa”*, reconhecendo que, estrategicamente, se deve *“equacionar gasto/benefício proveniente da conciliação de trabalho com a vida pessoal e familiar”*.

Esta sessão contribuiu para uma mais clara identificação das vantagens da implementação de práticas deste âmbito para duas pessoas; apenas uma referiu não ter contribuído pois *“não trouxe nada de novo, porque acredito e estou convencido desde há muito tempo que a melhoria da conciliação melhora a motivação e a produtividade”*.

As mais valias apontadas por quem participou nesta sessão referem-se a:

- *Demonstração que uma PME pode ter boas práticas em benefício da empresa e de trabalhadores.*
- *O enriquecimento de práticas existentes e a maior proximidade com as outras empresas.*
- *Perceber outras realidades e, apesar de não ser aplicável a mesma prática, abre horizontes para descobrir outras alternativas.*

COMO FORMALIZAR, IMPLEMENTAR, AVALIAR E DIVULGAR MEDIDAS E/OU PLANOS PARA A IGUALDADE DE GÉNERO

(3ª Sessão de Trabalho inter-empresas, 14 de Março, 2008)

Todas as pessoas participantes tinham como expectativa inicial a troca experiências e o debate bem como, para a sua maioria, o contacto com outras realidades empresariais. Apenas para a Microsoft, uma das empresas que participou na qualidade de 'demonstradora', a sua expectativa se prendia com a contribuição para a incorporação da prática da sua empresa noutras realidades empresariais. Para metade das pessoas participantes, as suas expectativas foram totalmente correspondidas e para a outra metade em grande parte correspondidas.

De facto, a prática demonstrada corresponde a uma necessidade para cinco das empresas, sentida como forma de melhorar alguma(s) prática(s) e contribuir para a efectivação da igualdade de género em contexto de trabalho:

- *Melhorar as práticas já existentes nestas áreas.*
- *Melhorar a periodicidade e o acompanhamento dos balanços e scores.*
- *Melhorar os indicadores de género.*
- *Sensibilização para melhor prática do work-life balance e igualdade de oportunidades e carreira de gestão para mulheres.*

Todas as empresas consideram que as práticas demonstradas podem vir a ser por si incorporadas, embora apenas para uma essa incorporação possa ocorrer no imediato, enquanto que para três empresas tal requer algum planeamento e para outras duas mais informação. A forma que as empresas identificam para se proceder a tal incorporação é diversificada:

- *Adoptando as práticas do work-life balance da Xerox.*
- *Acordo com os stakeholders, sem políticas de recrutamento maximizando o recrutamento do género feminino.*
- *Incorporar a medição da satisfação dos colaboradores na avaliação de desempenho.*
- *Indicadores de género em todos os reports.*
- *Workshops.*

Apenas uma empresa aponta questões orçamentais como constrangimento à incorporação das práticas.

Esta sessão contribuiu para que todas as pessoas conseguissem identificar de forma mais clara as vantagens de uma formalização, implementação, avaliação e divulgação de medidas e/ou planos para a igualdade de género. Apontam de forma clara para o facto de que a sua empresa retira mais valias deste tipo de participação, nomeadamente no que se refere a:

- *Partilha de conhecimento.*
- *A oportunidade de reflectir sobre a possibilidade de incorporação da satisfação dos colaboradores na avaliação de desempenho.*
- *Medir para gerir.*

TAKING THE STAGE

(5ª Sessão de Trabalho inter-empresas, 17 de Março, 2008)

As expectativas iniciais de quatro participantes centravam-se na troca de experiências e no debate e de três na aquisição de novos conhecimentos bem como no contacto com outras realidades; apenas uma participante referiu ter como expectativa inicial conhecer a *best practice da IBM na integração e desenvolvimento da liderança feminina*.

Para a avaliação da sessão foram considerados os seguintes aspectos:

- a qualidade da formação e a apresentação e condução da sessão
 - uma pessoa manifestou-se muito satisfeita e as restantes cinco satisfeitas;
- os exercícios efectuados
 - duas pessoas manifestaram-se muito satisfeitas, duas satisfeitas e uma insatisfeita;
- e a logística
 - duas pessoas referiram estar muito satisfeitas, três satisfeitas e uma insatisfeita.

As empresas retiram da participação nesta sessão um conjunto de mais valias em termos da sua sensibilização para o acesso de mulheres a cargos de liderança, as respectivas competências necessárias bem como para o carácter inovador da abordagem.

- *Reflectir sobre algumas questões que estavam adormecidas.*
- *Conhecer esta formação que pretende sensibilizar as mulheres em relação a competências e atitudes necessárias em função de liderança.*
- *A abordagem sobre a questão das mulheres subirem ao palco, bastante inovadora e dinâmica.*

Todas as participantes recomendariam esta sessão a outras pessoas, podendo esta, não obstante, ser melhorada no que respeita à sua duração, que deveria ter sido mais alargada, e à introdução de mais dinâmicas.

- *Gostei muito da sessão de trabalho, foi pena não termos mais tempo para reflectir outros temas.*
- *Melhor logística de tempo, exemplo prático de várias empresas, inclusão de alguns testemunhos. Visualização de outras equipas/filmagem de grupos para posterior visualização.*
- *Julgo que poderia ter sido mais aprofundado o tema, de uma forma mais pedagógica, e com demonstração de casos reais de mulheres de sucesso nas empresas, por exemplo.*
- *Roleplays.*

EX.I.T.E CAMP E MENTORPLACE

(6ª Sessão de Trabalho inter-empresas, 31 de Março 2008)

As expectativas iniciais das pessoas que participaram nesta sessão prendiam-se, essencialmente, com a troca de experiências e debate, muito embora tenha sido referida pelas pessoas representantes das empresas interessadas em incorporar as práticas a aquisição de novos conhecimentos sobre o tema bem como de conhecimentos técnicos aplicáveis à empresa e o contacto com outras realidades empresariais. Para a totalidade de participantes, as expectativas foram totalmente ou em grande parte satisfeitas.

Para as duas empresas interessadas, o *EX.I.T.E Camp* é uma prática que corresponde a uma necessidade da empresa, nomeadamente enquanto “necessidade de longo prazo de consciencialização do género feminino para profissões técnicas”. Já o *MentorPlace* é sentido como necessidade apenas para uma das empresas.

Para esta empresa, ambas as práticas podem vir a ser incorporadas pela empresa após algum planeamento e após obter mais informação, tendo sido apontados meios humanos como principais constrangimentos a uma efectiva incorporação.

Esta sessão contribuiu para uma clara identificação das vantagens da implementação das práticas demonstradas, tendo sido referido como mais valias da participação:

- *Conhecimento mais pormenorizado dos Projectos.*
- *A possibilidade de pôr em comum temas que, trabalhados de forma mais coesa, partilhada e abrangente, melhor poderão facilitar o acesso da tecnologia e suas facilidades a tudo e a todos e todas.*
- *A sessão permitiu, por um lado, e como pretendido, explicar de forma mais clara e concreta os processos de planeamento e execução das boas práticas. Por outro lado, e através dos diversos testemunhos, demonstrou que as iniciativas se baseiam em pessoas, em empenhos, em posturas e atitudes.*

4.4 AVALIAÇÃO FINAL DA PARTICIPAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES REPRESENTATIVAS DE TRABALHADORES/AS DAS EMPRESAS ASSOCIADAS NO PROJECTO

A análise que se segue baseia-se em três questionários, uma vez que não foi possível obter resposta aos restantes enviados; estes são questionários devolvidos por Organizações Representativas de Trabalhadores/as (doravante designadas por ORT's) de três empresas (AXA, Estoril Sol e TAP), das quais apenas uma corresponde a uma Comissão de Trabalhadores.

As ORT's tiveram conhecimento da participação da empresa no Projecto através da Confederação Sindical a que pertence o respectivo sindicato, e apenas uma não teve conhecimento inicial dos objectivos da participação da empresa no Projecto.

Essa ORT não respondeu à questão que se prende com os **RESULTADOS MAIS IMPORTANTES DA PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NO PROJECTO** pois considera não ser possível fazer tal avaliação por falta de conhecimento dos objectivos iniciais de participação da empresa. As outras duas ORT's consideram, ambas, enquanto resultado importante a aquisição/desenvolvimento de competências em igualdade de género por parte da gestão da empresa; apontaram também, uma ou outra, a aquisição/desenvolvimento de competências em igualdade de género pelos/as trabalhadores/as, o reforço das formas de diálogo e participação (mais e melhor diálogo social) e o reforço da visibilidade e prestígio da empresa.

A opinião diverge quanto ao **ALCANCE DOS RESULTADOS FACE ÀS EXPECTATIVAS INICIAIS** das ORT's – para uma este resultado foi em grande parte alcançado, para outra razoavelmente e para outra em nada alcançado. Os motivos apontados são, respectivamente, os seguintes:

- *Para que a igualdade de género seja uma realidade no dia a dia desta e de outras empresas. Para que não sejam necessários projectos deste tipo para a igualdade de género.*

- Pela aquisição de mais consciência por parte da empresa para a necessidade de promover a melhor participação das mulheres nas posições de chefia e de direcção.
- As práticas existentes mantêm-se; as melhorias são difíceis em virtude de (...) estrutural vigente na empresa.

A avaliação feita quanto à **PARTICIPAÇÃO DAS ORT'S NAS ACTIVIDADES DO PROJECTO** é boa para uma ORT e insuficiente para as restantes. Para duas ORT's, as suas formas de participação no Projecto foram adequadas e para outra desadequadas, considerando, para tal, dever ter existido uma *"participação no estudo com uma especificidade mais apurada devido às profissões por nós representadas"*.

Como forma de **PARTICIPAR OU DE CONTRIBUIR PARA A MANUTENÇÃO DOS IMPACTOS POSITIVOS RESULTANTES DA PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NO PROJECTO** após a conclusão do mesmo, importa salientar as seguintes respostas, que apontam alguns caminhos:

- *Relembrando a gestão da empresa que a igualdade de género tem de ser um valor no quotidiano e não apenas nos momentos em que existem projectos como este.*
- *Propusemos a celebração de um Protocolo de compromisso para a promoção de condições de igualdade na empresa, que esperamos seja aceite pela Administração e que fosse constituir uma base de trabalho efectivo no futuro próximo para a resolução de situações de discriminação.*
- *Se os houve, esses impactos só serão efectivos com mais diálogo social e menos economicismos. Mais latitude nas políticas e menos extremismo nos objectivos.*

Duas ORT's referiram em jeito de comentário final que:

- *É uma iniciativa de louvar mas enferma algo que é muito comum: não contacto com os principais interessados ou "não desce ao terreno", arriscando-se a ser mais um outro estudo para preencher curriculum.*
- *Estamos convictos de que melhores resultados poderiam ter sido alcançados se do Programa tivessem constado mais sessões de trabalho conjuntas com as empresas participantes. E se se tivessem incluído, também, como obrigatórias, reuniões em cada uma das empresas com os representantes das partes, para o estudo de propostas concretas para os problemas existentes neste âmbito.*

4.5 AVALIAÇÃO FINAL DA PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS ASSOCIADAS NO PROJECTO

Esta avaliação tem por base entrevistas realizadas a quem, em cada empresa, fez a interlocução com a equipa do projecto. A entrevista centrou-se, num primeiro momento, na captação das razões, dos objectivos e expectativas das empresas quando da adesão ao Projecto. Num segundo momento, incidiu nos resultados da participação das mesmas no Projecto, tanto a nível interno como externo, numa tentativa de avaliação de impactos. Procurou-se, ainda, fazer uma avaliação da metodologia de trabalho inter-pares, bem como saber do interesse, e da forma, das empresas em manterem os impactos positivos da sua participação no Projecto após a conclusão deste.

Os discursos, ricos e muito completos, das pessoas entrevistadas facilitaram a análise mas adensaram o volume dos textos transcritos.

As **RAZÕES QUE LEVARAM ESTAS NOVE EMPRESAS A PARTICIPAR NO PROJECTO** são de várias ordens. Não obstante, e numa tentativa de síntese, as razões apontadas focam a participação em projectos anteriores com características algo semelhantes, a procura de uma mudança de paradigma e cultura organizacional, o reconhecimento externo da existência de boas práticas em matéria da igualdade de género, o facto de terem sido empresas distinguidas com o Prémio Igualdade é Qualidade e da responsabilidade que sentem decorrente dessa distinção:

- *O nosso interesse em participar neste Projecto vem de várias origens, por um lado esta empresa já tinha algum historial de participação em Projectos, que não sendo exactamente este, tinham algumas afinidades (...). Provavelmente o interesse e a motivação (...) é o facto de haver aqui um conceito que está um pouco estereotipado, de que quando se fala de casinos o raciocínio habitual é: casino associa-se a jogo, jogo associa-se à figura masculina. Portanto esta é a visão estereotipada do tema, que na realidade não corresponde minimamente a tudo o que está subjacente a esta lógica na [empresa]. ENT. 3*
- *Nós, quer quiséssemos quer não, tínhamos que aderir. Ganhámos o Prémio “Igualdade é Qualidade” da CITE. Nós pensamos, automaticamente, não nos podemos desiludir nem desiludir quem acreditou em nós. Depois percebemos que, por muito que nós achemos que temos boas práticas, temos tudo a aprender com outras empresas que têm boas práticas e temos tudo a aprender da partilha que se vai gerando (...). Puxaram-nos, assumimos que nos deixaram conduzir, deixaram-nos comprometer, assumimos que estávamos comprometidos, assumimos que isto era importante para nós em termos de motivação, em termos de desenvolvimento, em termos do bem-estar que queremos para a nossa população interna e portanto só se pode continuar. ENT. 5*
- *A participação neste Projecto teve origem no nosso envolvimento no Prémio “Igualdade é Qualidade”, pelo qual recebemos uma menção honrosa. Ficámos surpresos com o convite para integrar este núcleo de 9 empresas, centrado na temática da igualdade entre mulheres e homens. De facto, nem nos apercebemos de que até tínhamos boas práticas nesta área. ENT. 7*
- *Conhecer outras realidades, comparar e aprender. Como o nosso objectivo é fazer a certificação da responsabilidade social, acho que tudo o que se possa aprender com as outras realidades para depois servirem um pouco para a própria empresa. ENT. 4*
- *Creio que esta foi a principal razão – transmitir para o mercado as boas práticas que temos e que possam servir de exemplo para outras empresas mais pequenas, que estão a iniciar-se ou que ainda não têm dentro do seu conceito de gestão, este conceito de igualdade de género. ENT. 9*

Os **OBJECTIVOS DA PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS** não diferem em muito das razões apontadas, sendo de salientar o facto de as empresas procurarem estabelecer um elo de ligação entre a Responsabilidade Social e a dimensão da igualdade de género. Não obstante, e muito sucintamente, a quase totalidade das empresas referiu ter um duplo objectivo: conhecer as boas práticas de outras empresas e dar a conhecer as suas boas práticas.

- *Face à perspectiva que temos de conseguir fazer cada vez melhor, tem havido um processo evolutivo ao nível de implementação de práticas de Responsabilidade Social onde se inclui a questão da Igualdade de Género e da Conciliação Trabalho-Família. Neste sentido, vimos como uma oportunidade de poder partilhar com outras empresas as boas práticas que essas têm e, também, aquilo que existe na [empresa], de forma a que as outras entidades também possam aprender algumas coisas connosco. ENT. 1*
- *A primeira motivação foi termos participado do próprio prémio Igualdade é Qualidade e decorrente da nossa candidatura termos recebido uma série de recomendações. Ao olharmos para estas recomendações percebemos que precisávamos de ajuda para pensar estratégias e caminhos para superar as dificuldades que aí foram apontadas. ENT. 2*
- *Conhecer as boas práticas das outras empresas e dar a conhecer as nossas. ENT. 7*

Também no que se refere às **EXPECTATIVAS INICIAIS**, as empresas foram unânimes nas respostas – conhecer o que outras empresas têm e fazem em relação a estas matérias e, se possível, replicar essas práticas nas próprias empresas, bem como dar a conhecer o que cada empresa faz e como.

- *Nós basicamente, e isso foi muito claro desde a primeira hora, tínhamos uma grande expectativa em perceber o que é que outras empresas tidas como empresas de referência nesta matéria estavam a fazer, para conseguirmos conhecer essas práticas e conseguirmos perceber se essas práticas teriam aplicabilidade aqui. Portanto, a nossa expectativa era essa, era aprender com as boas práticas, era tentar perceber se no nosso modo de organização e funcionamento se havia alguma coisa que pudesse ser sentida como relevante nestas matérias e felizmente ainda conseguimos encontrar algumas. ENT. 3*
- *Em suma, num primeiro momento, num enfoque mais individual, procurar um suporte com pessoas técnicas especializadas na matéria da igualdade e do equilíbrio. Num segundo momento, através da participação em rede, aprender com as empresas. ENT. 2*
- *Aderir e contribuir para um bem-estar das nossas populações sejam internas sejam externas, mas no fundo sermos uma parte importante de um movimento que está a rodar e que visa uma causa que é altruísta, que é conseguir o bem-estar de todos nós, igualdade é qualidade, é integração, inclusão social, inclusão de género. ENT. 5*
- *Partilhar práticas*
– *oferecer umas e receber outras. Conhecer outras pessoas, outras abordagens, a forma como também do ponto de vista mais governamental estes assuntos eram encarados, que tipo de perspectiva existia. ENT. 6.*

Questionadas sobre a **CONCRETIZAÇÃO DAS EXPECTATIVAS INICIAIS**, as empresas fizeram uma avaliação muito positiva, nomeadamente no que se refere ao reconhecimento externo, à partilha de práticas bem sucedidas e à aprendizagem inter-pares, muito particularmente graças às sessões de trabalho inter-empresas e às sessões de carácter formativo.

- *De certa forma ajudou-nos um bocadinho a arrumar estas matérias, estavam um bocadinho soltas, porque não sabíamos até que ponto é que afinal tínhamos estas boas práticas.*

Ajudou, no fundo, a consolidar toda essa informação e acho que isso foi interessante também para nós. E também aprender com a experiência das outras empresas. E conseguir, também, e penso que esse é um desafio futuro para nós, que é conseguir ter sobre esta matéria uma análise mais fina que nos permita sustentar melhor intenções em resultados concretos. ENT. 3

- Foi uma abordagem muito positiva para as pessoas que integram as empresas, pois em primeiro lugar existem as pessoas. Sendo assim, podemos dizer que houve uma atitude muito positiva de partilha e houve também um bom ambiente de trabalho. É importante referir que não houve nenhuma organização que tivesse qualquer tipo de problema em partilhar as suas ideias e práticas. No entanto, julgo que poderíamos ter aprofundado mais estas mesmas práticas, como funcionava efectivamente cada uma delas e quais os seus impactos. ENT. 1
- Fazendo um encontro em relação às expectativas: na parte da rede, da aprendizagem conjunta, eu acho que todo o conjunto de iniciativas expostas no final do projecto, onde as empresas participaram de sessões, abriram as portas umas às outras para falar de indicadores, para partilhar práticas, para partilharem os seus materiais no que toca à comunicação do género numa análise mais detalhada, essa parte final foi a cem por cento a correspondência com as expectativas. Houve partilha, troca, interacção, espontaneidade, sugestões de parte a parte. ENT. 2

Todavia, o elemento apontado como tendo sido menos conseguido relacionou-se com o calendário de execução do Projecto, concretamente com alguma falta de tempo para uma experimentação apoiada tanto pelas empresas cujas práticas se queriam replicar como pelas especialistas em igualdade de género.

- No que toca à primeira parte – que é um conjunto mais estruturado de técnicos a orientar nas nossas fragilidades mais particulares, sinto que nós avançamos mas menos. A nossa pressão em termos de tempo é muito grande e eu gostaria de ter avançado mais. Demorámos muito tempo na fase de diagnóstico e proporcionalmente o conjunto de acções para ir de encontro ao que foi diagnosticado foi muito pouco balanceado. Acho que se tivéssemos tido a parte da implementação, das sessões, mais faseada, menos concentrada no tempo – algum tempo de maturação – podíamos ter reflectivo, trocado ideias, lido. Neste momento eu diria que nós temos um terreno tratado, já tirámos um pouco das silvas, já aramos a terra e agora temos todas as condições de implementar. Mas sinto que ainda vamos semear. ENT. 2
- Com algum nível de auto-crítica, acho que foi um Projecto muito longo para o resultado final que se viu. Teve um ritmo muito lento para aquilo que é o ritmo da nossa empresa. Acho que o próprio Solucionário tem algumas coisas que as empresas podem ver para se inspirarem mas não tenho a certeza de que se capte realmente aquilo que é a génese que as empresas têm de bom. ENT. 6

Foram muitos os **IMPACTOS POSITIVOS A RETIRAR ENQUANTO RESULTADOS DA PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS NESTE PROJECTO**, tanto ao nível interno como externo. Questionadas sobre os ganhos em competências em igualdade de género para as políticas de recursos humanos, foi possível identificar esses ganhos ainda que considerados essencialmente muito

ligados a essas mesmas políticas (de recursos humanos) e às pessoas das empresas que mais directamente trabalharam com o Projecto. De salientar que as pessoas entrevistadas julgam ser pertinente incluir preocupações e estratégias de superação de dificuldades em matéria da igualdade de mulheres e de homens no trabalho em outras políticas (não só a de recursos humanos) das empresas. E este é um primeiro impacto claramente positivo, que superou as expectativas subjacentes aos objectivos do Projecto ao nível do trabalho da igualdade de género nas empresas.

- *Neste momento está tudo um pouco restrito em termos de (política de) recursos humanos. Temos que disseminar. Mas eu diria que neste momento já estamos a rever o nosso conjunto de produtos e essa preocupação claramente vem com muito mais sensibilidade. Em termos de Recursos Humanos há uma preocupação clara em termos de competências dos trabalhadores e está muito centrado nos Recursos Humanos precisamos de espalhar para toda a organização e para fora. Temos que ir até aos nossos parceiros de negócio. Portanto, em termos de competências, na área de recursos humanos, conseguimos melhorar.* ENT. 2
- *Servi pelo menos para nós, que estamos directamente ligadas ao Projecto, estarmos mais despertas para alguns aspectos que passavam - a questão da linguagem e da importância de usar linguagem nos dois géneros. Serviu também para termos mais consciência do que na realidade existia porque, se calhar, as coisas existiam e nós não atribuíamos real significado e valor e nunca tínhamos pensado nisso. Porque estou convencida que, por exemplo, quando a [empresa] começou a pôr mecânicos e mecânicas não estava a pensar na igualdade de género.* ENT. 8
- *Na organização, como um todo, ainda não se podem verificar impactos. Estes são sentidos entre as pessoas que colaboraram directamente com este Projecto. É importante dizer que já estamos a reflectir sobre o que podemos fazer de mais e melhor. Neste sentido, tal como se pode ver no Regulamento de um concurso que vamos promover em breve, já utilizamos uma linguagem inclusiva. Esta medida já é uma evidência de algo que a [empresa] adoptou na sequência da sua participação neste Projecto. Outros exemplos que posso destacar é a implementação do dia do Pai e a realização do Plano para a Igualdade no âmbito do QREN. Portanto, todos esses exemplos atrás mencionados contam como evidências da nossa participação no Projecto e por isso são impactos positivos. Isto quer dizer que estas práticas já estão a ser incorporadas pela Empresa, ainda que, nesta fase, seja apenas na Direcção de Recursos Humanos.* ENT. 1
- *Aproveitámos a participação no Projecto para incluir uma referência ao mesmo no relatório de Sustentabilidade. Nos RH já temos algum cuidado e percepção de como fazer as comunicações internas. Não temos os textos orientados unicamente para os 90% de homens da empresa. É preciso que os 10% de mulheres não se sintam discriminadas por causa disso. Já estamos a implementar novas políticas para este ano; temos a preocupação de encontrar expressões abrangentes e neutras.* ENT. 7

Já quanto a **COMPETÊNCIAS EM IGUALDADE DE GÉNERO ADQUIRIDAS POR OUTROS/AS TRABALHADORES/AS**, os ganhos terão sido menos evidentes.

- *Não há um impacto imediato mas adquiriram-se algumas competências e alguns conhecimentos para se poder reflectir sobre a situação e vir a propor e tentar melhorar algumas coisas a médio prazo.* ENT. 8

- *É muito engraçado porque quando nós vamos fazer uma acta há uma preocupação com a comunicação, em escrever sempre no masculino e no feminino. Há um caminho a percorrer e vale a pena trazer a questão da comunicação para dentro e dar exemplos práticos de construção. ENT. 2*

No que respeita ao **REFORÇO DAS FORMAS DE DIÁLOGO SOCIAL E PARTICIPAÇÃO**, o impacto foi sentido particularmente nas empresas que têm comissões de trabalhadores/as, tendo o Projecto contribuído para a configuração e manutenção de um debate sobre estas matérias.

- *O reforço das formas de diálogo e participação acho que foi extremamente positivo, com o envolvimento da comissão de trabalhadores para participar no projecto. É importante termos na mesma mesa pessoas com opiniões completamente diferentes. Vamos precisar de fazer essa mudança. ENT. 2*
- *Tem contribuído para o reforço do diálogo... quer dizer. (...) No último ano e meio tem se conseguido andar para frente e criar uma relação mais interessante? com os representantes dos trabalhadores?. Este projecto foi mais uma das vertentes nas quais essa ligação aconteceu com alguma naturalidade. Foi mais uma peça que veio num momento em que as coisas estão a evoluir, penso eu, no bom sentido e portanto por ai obviamente que veio ajudar. O tema da igualdade de género ainda não foi falado em reuniões com a ORT, porque neste período as reuniões têm sido sobre outros assuntos, mas acaba por ser falado informalmente. É um assunto que está "na ordem do dia". O que acaba por ser um impacto do projecto. ENT. 3*

A **INTRODUÇÃO DE MELHORIAS NAS PRÁTICAS JÁ EXISTENTES NESTES DOMÍNIOS** pode constituir-se como resultado da participação das empresas neste Projecto. Porém, essa introdução não foi concretizada até ao final deste Projecto, pelo que este será um impacto a medir a médio prazo.

- *Ter um termo de comparação e reflectir um pouco mais sobre as coisas e ver o que se pode melhorar. No imediato não foi possível fazer muitas coisas mas agora temos algumas bases, se calhar há algumas coisas que se acharmos que podem ser melhoradas vamos tentar aprofundar. ENT. 8*
- *Na melhoria das práticas existentes neste domínio, objectivamente em termos de práticas de recursos humanos, o Projecto aporta no que toca à política através da sensibilização toda para as questões da igualdade e do equilíbrio, aporta num dos nossos projectos principais que é o projecto "proficar" – um projecto de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, aporta com novas ideias, com ter ouvido outras empresas, trazer um novo olhar, da gente pensar que pode fazer mais. Objectivamente, há uma sensibilização muito grande no recrutamento. Neste momento não há nenhuma política nesse sentido mas há uma sensibilização grande, até do próprio conselho de administração. Ao contrário da questão da comunicação que é mais difícil mudarmos a cultura, mas nesta questão eles já estão muito mais sensíveis. Desde que começamos a participar no projecto que trazemos alguma informação. ENT. 2*
- *Aquilo que se espera fazer ao nível das boas práticas que temos é quantificar ou analisar as medições dessas boas práticas. ENT. 4*

A **IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS POLÍTICAS/MEDIDAS NESTES DOMÍNIOS**, mediante a partilha de formas (diferentes) de fazer reconhecidas, foi um dos factores que motivou algumas das empresas a participar neste Projecto. E teve impacto positivo nalgumas das empresas que começaram por reflectir sobre elas e, em alguns casos, por incorporar uma ou outra prática, procurando adaptá-las à sua realidade e *core business*.

- *Neste sentido, estamos a analisar a forma como poderemos incorporar algumas medidas, tais como: a existência de uma rede de transportes, à semelhança de [outra empresa], para transportar os/as trabalhadores/as até ao local de trabalho; o horário de verão, embora sintamos algumas dificuldades na implementação desta prática. Outra medida possível, e que foi sugerida pelo Projecto, foi a de realizar acções de formação nesta área. Neste momento também já estamos a analisar a sua incorporação, talvez com a inclusão de um módulo em Igualdade de Género na Formação em Responsabilidade Social. ENT. 1*
- *Em matéria de comunicação e linguagem, de facto vemos que, sem alterar o conteúdo, podemos colocar o mesmo anúncio de forma diferente, utilizando uma linguagem neutra. O mercado de trabalho está muito mais desenvolvido neste momento e, por essa razão, já é possível recrutar mais mulheres para algumas funções. (...) Estamos a pensar em atribuir subsídios para a infância a cada colaborador/a por cada filho/a até aos cinco anos de idade. Outro exemplo de benefício é o E-Bairro, que está, também, a ser analisado. Estamos a medir todos os custos associados. ENT. 7*
- *Estamos a congeminar. Temos vindo a utilizar a participação no Projecto para ir pensando aqui algumas coisas. É demasiado cedo para estar a assumir compromissos. Mas há aqui algumas acções que, porventura, por iniciativa da empresa, poderão vir a ser tomadas e estão mais ou menos identificadas. Uma é claramente ao nível de políticas e de acções concretas e depois de indicadores para traduzir isto. Temos já um pedido de tornar isto mais palpável, e porventura vir até a fazer um protocolo. Pedido esse que veio da comissão de trabalhadores, no sentido de trabalharmos e virmos a ter acções concretas para ultrapassar este problema da falta de mulheres em lugares de chefia. (...) O valor deste projecto é ficarmos aqui com um plano de acção nesta matéria que contenha aqui dois ou três eixos, e isso vai acontecer, e que cada um desses eixos tenha ali um conjunto de acções concretas que vão ter objectivos e indicadores e no final vamos ver: ok. ENT. 3*
- *A questão da linguagem, se calhar podemos incluir na nossa linguagem a nível interno (contacto com a parte comercial e criativa). Vamos ter de fazer alguma formação interna. ENT. 4*
- *O Projecto abriu-nos portas e contactos, por exemplo para apresentarmos candidatura ao QREN, na igualdade de género e que nos vai permitir fazer mais coisas do que fazemos hoje. ENT. 6*

O impacto do Projecto deve-se, também, a alguns dos seus produtos, designadamente este – O SOLUCIONÁRIO.

- *No futuro, vamos começar a alertar para outras coisas – até porque ficamos com o “Solucionário” e vamos ver exactamente o que as outras empresas têm feito e, a pouco e pouco, vamos desenvolvendo algumas práticas. ENT. 7*

No que concerne a **RESULTADOS DA PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS NESTE PROJECTO A NÍVEL EXTERNO**, o impacto mais sentido foi, claramente, no âmbito da visibilidade e do prestígio das empresas bem como no estabelecimento de novos contactos.

- Externamente nós temos enriquecido muito, porque nós sabemos o que é que se passa um bocadinho nas outras empresas no âmbito do trabalho com directores de recursos humanos sobre as práticas, os salários praticados nas diversas empresas. (...) Portanto, eu hoje penso nas empresas não como um fornecedor de serviço, mas como um empregador de excelência. Eu comecei a pensar nestas empresas do ?Projecto? Diálogo Social pelo que elas têm de melhor nas entranhas e no que elas têm de diferente de todas as outras. Porque hoje conheço aquilo que de mais íntimo nós aceitámos partilhar, para replicar uns pelos outros externamente. ENT. 5
- Podemos ganhar algum prestígio, mas é sobretudo numa óptica de aprendizagem, de partilha e de implementação de boas práticas, que acreditamos, venham a trazer algum prestígio. Desta forma, esta actuação poderá ter algum impacto ao nível da motivação dos/as colaboradores/as, da fidelização, do absentismo e que acabam por ter indicadores concretos neste campo e com um custo associado, que é o do desenvolvimento sustentável, da relação win-win e da competitividade. ENT. 1

Curiosamente, as empresas que participaram neste Projecto entendem que a promoção da igualdade de género, e sua efectivação em práticas, é já factor de competitividade entre empresas.

- Em termos de competitividade eu penso que indirectamente sim, influencia. Nós estamos vivendo num mundo de intensa transformação, e cada vez mais um factor que vai aportar na concorrência e na competitividade é tudo o que eu posso fornecer ou envolver no conjunto, dessa envolvente. (...) Ou seja, o quanto a nossa preocupação específica no momento pode nos trazer em termos de notoriedade, em termos de construção de uma marca forte, de uma referência enquanto empregadores e isso aumenta a nossa competitividade... desta maneira mais indirecta. ENT. 2
- De facto, o Projecto contribuiu para aumentar a competitividade da Empresa, na medida em que, ao demonstrar que se preocupa com estes temas, mostra que não discrimina e que dá a oportunidade aos seus/as trabalhadores/as, levando-os, por isso, a sentir-se mais motivados. Até mesmo do ponto de vista familiar existe uma perspectiva muito mais positiva. É importante que as pessoas se sintam bem no seu local de trabalho, o que leva também a uma maior produtividade. ENT. 7
- O que eu admito é que se as mulheres sentirem que com maior naturalidade vão a um casino para jogar, porque aquilo já não é um espaço para homens e se para isso contribuiu o facto de elas verem que mesmo quem está do lado de lá não são só homens, mas também são mulheres, ótimo. ENT. 3

Foi pedido às empresas para fazerem uma **AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA DE TRABALHO “PARA E COM AS EMPRESAS”**. O balanço feito entre **PONTOS FORTES** e pontos fracos pende, claramente, para uma avaliação muito positiva, tendo sido salientada a dinâmica criada bem como a boa coordenação das sessões de trabalho.

- *Como ponto forte, o que eu gostei muito foram todas as sessões de trabalho em conjunto. Claro que umas me entusiasmaram mais do que outras mas acho que todas tiveram o seu valor, nem que seja pela reflexão.* ENT. 2
- *Eu acho que tem sido tudo sumo, não há nada que eu deite fora. Nada que eu diga assim, não valia a pena, foi tempo perdido. Eu estou hoje mais sensível do que nunca para a necessidade de adopção de uma comunicação, de uma linguagem e de uma atitude inclusiva a todos os níveis. (...) É preciso haver uma entidade motora. Nós temos muito boas práticas que são nossas, de cada um de nós, individualizadas, portanto, nós pomos em comum, se alguém nos mobilizar, e não é por falta de inércia, é por necessidade de dedicação à nossa actividade principal. Quando me dizem, temos de fazer mais umas coisas, eu já lá estou e já lá estou porquê e já lá estamos porquê? Porque sabemos que vos temos a vocês a trabalharem e a apoiam-nos a trabalhar também.* ENT. 5
- *Este conjunto de empresas, e a organização que está por detrás, fez um excelente trabalho. Foi muito importante transmitir para o mercado quais as empresas que estão à frente nestas matérias. Com o Solucionário, se conseguirmos transmitir quais são as grandes empresas ou com melhores princípios de ética e com bons resultados, são aquelas que seguem estes princípios, é importante.* ENT. 9
- *Pontos fortes: a partilha de experiências; é a primeira vez que um grupo de empresas, de sectores e dimensões tão diferentes, se envolve desta forma; a oportunidade de identificarmos alguns aspectos, que para nós faziam parte do dia-a-dia e que nem valorizávamos, mas que na verdade são boas práticas; a comunicação que se estabeleceu entre as empresas, bem como as experiências que partilharam; a dinâmica criada.* ENT. 1
- *Houve uma grande preocupação na organização das sessões de trabalho, acho que houve preocupação em dar-nos também a visão desta área por pessoas externas ao projecto - os seminários que entretanto assistimos. Foi importante em termos de metodologia e da forma como as coisas são organizadas, comunicadas e agendadas, foi sempre positivo. (...) todas [as empresas] se envolveram bastante neste projecto e participaram ao máximo.* ENT. 8
- *Pontos fortes: o relacionamento e diálogo estabelecidos entre as empresas e a Parceria; a dedicação da parceria; a interactividade entre essas empresas e partilha de ideias; o papel da parceria, enquanto coordenadora, nesta agenda carregada, que conseguiu dinamizar muito bem todo o trabalho; o estabelecimento de novos contactos foi muito benéfico para a [empresa], porque ficámos a conhecer interlocutores noutras empresas. Com certeza, há uma porta aberta para o futuro, para outras ideias e iniciativas; as pessoas com quem trabalhamos eram muito dinâmicas e disponíveis. Ficámos a conhecer o trabalho de outras pessoas e começámos a pensar: por que não havemos de fazer o mesmo?* ENT. 7

- *Acho que cada vez mais isto funciona na lógica de rede. Portanto, já não são empresas estanques, a pensar sozinhas, isto cada vez mais funciona numa lógica de colaborações diversas a vários níveis, numa perspectiva que é um misto de parceria e de colaboração, etc. Trabalhar em parceria, colaboração e projectos.... Não tenho dúvidas de que o futuro será por aí. ENT. 3*
- *Sessões de trabalho com as empresas - aprendemos muito. Foi a parte mais rica do Projecto. Para nós, é mais proveitoso o contacto com as empresas, para conhecer a realidade das outras empresas, esta interacção, debate, exposições de ideias, as reuniões de trabalho em equipa foram fundamentais. O Projecto em si é o ponto forte - é inovador. ENT. 4*

Foram, ainda, identificados alguns **PONTOS FRACOS**, que se referem, sobretudo, ao calendário do Projecto, patente, por um lado, na concentração das sessões de trabalho inter-empresas e, por outro lado, numa fase de diagnóstico algo longa, aspectos esses que foram, essencialmente, fruto da conciliação de agendas entre empresas e o calendário do Projecto.

- *A grande questão que eu tenho a apontar como ponto fraco foi o balanceamento entre as duas etapas – da partilha e do diagnóstico. ENT. 2*
- *Uma carga muito grande ultimamente, principalmente para nós porque isto implica alguma disponibilidade que não temos tido. Acho que tem a ver essencialmente com a questão do tempo. Isto durou um ano sensivelmente. Nestas coisas se calhar era preciso mais algum tempo, há coisas que não se aplicam no imediato - não há tempo e não é o timing naquela altura mas se as coisas fossem mais prolongadas talvez fossem de outra maneira e já houvesse resultados mais práticos e mais visíveis. ENT. 8*
- *Foi pena termos condensado todos os Workshops, acções de formação e reuniões com as empresas tudo no mês de Março, o que nos dificultou gerir a nossa disponibilidade e o tempo para podermos estar presentes em tudo. Estivemos ali um período a fazer o levantamento e a fazer o diagnóstico e depois surgiu tudo na mesma altura, foi pena. ENT. 3*
- *As reuniões deveriam ter sido mais espaçadas entre elas, não houve possibilidade das empresas dedicarem o tempo necessário a cada uma das reuniões, se tivessem sido mais espaçadas poderia ter sido mais proveitoso. ENT. 4*
- *Houve, principalmente nesta fase, a concentração de muitas actividades que consumiam muito tempo; foi uma actividade e um Projecto muito importante, no qual tivemos imenso gosto em participar. No entanto, esse não estava nas nossas prioridades, acabando por ficar para segundo plano. Significa isto que, em algumas actividades, não participámos tanto quanto gostaríamos. Esta fase final foi de muita dedicação e trabalho, se tivéssemos tido mais tempo e se os workshops tivessem sido mais espaçados, muito provavelmente, teríamos participado em todos. ENT. 7*

Igualmente importante teria sido uma maior participação das ORT's e dos Sindicatos, ponto fraco apontado, pelo menos, por uma empresa.

- *Intervenção pouco activa dos sindicatos, até porque há questões muito importantes a debater, que não apenas as que se prendem com o salário, mas que implicam as condições de trabalho, o bem-estar das pessoas no local de trabalho. É importante que se dê lugar à intervenção dos sindicatos, enquanto representantes dos/as trabalhadores/as. ENT. 1*

Os **IMPACTOS POSITIVOS RESULTANTES DA PARTICIPAÇÃO NO PROJECTO, MESMO APÓS A SUA CONCLUSÃO**, são aspectos a manter, seja pelo replicar de algumas boas práticas de outras empresas, pela reflexão interna sobre questões pertinentes à igualdade de género (como o aumento da participação das mulheres em lugares de chefia), pela criação de redes de empresas que trabalhem nestas matérias (algo muito semelhante à dinâmica criada por este Projecto) ou pela própria formação interna (por via formal ou informal).

- *Após a conclusão do Projecto e da divulgação do Solucionário, têm de se encontrar métricas, as métricas podem ser as usuais em termos de percentagem, mulheres versus homens, mulheres nos locais de decisão. Criar métricas que se possam medir ao longo do tempo. Podem criar quotas, o Governo podia criar quotas. Devem ser criadas as condições para que as mulheres não sejam discriminadas por serem mulheres, têm de ter as mesmas oportunidades, criar as mesmas condições também aos homens para puderem suportar os trabalhos domésticos, para que a mulher não seja impedida de evoluir na sua carreira. ENT. 9*

- *É arranjar mecanismos que nos obriguem a provocar movimentos de contágio, réplica, envolvimento. Temos de criar, talvez, mecanismos mais formais, para que depois as atitudes empresariais sejam do envolvimento do maior número de empresas e do maior número de componentes da sociedade civil nas actividades que têm interesses conjuntos. ENT. 5*

- *O terreno está preparado. Comentei com uma responsável do marketing que as nossas peças publicitárias foram castigadas (de cima abaixo), porque as nossas imagens reproduzem um preconceito social – estou no fundo a instigá-la de uma maneira descontraída, o que é um pouco também a nossa forma de ser – dizer que o que está ali foi muito criticado mas você também não tem consciência disso, vamos marcar uma sessão para conversarmos sobre isso. (...) definindo uma política que passe por todas as temáticas que o projecto sensibilizou, segundo, tentando colocar na prática uma série de iniciativas e acções e por fim, não estaria completo se não voltássemos a medir, e de alguma maneira refazer o ciclo de análise do auto-diagnóstico, e já temos o guia de auto-avaliação mas acho que seria muito rico fazer outra vez de forma comparativa. Mas também sensibilizar os nossos gestores para a questão do recrutamento e das licenças. Acho que há muito trabalho de sensibilização que não é um trabalho de mudança de um processo mas de tocar as pessoas com uma informação de maneira diferenciada. Dar um outro enfoque que já existe na lei mas explicar porque é que essa lei existe - porque a sociedade mudou. ENT. 2*

- *Poderia ser criada uma rede com estas empresas e possivelmente também com outras. Este conceito de rede é fundamental para este trabalho; importa mostrar qual a vantagem, para as organizações, no desenvolvimento de práticas nesta área; também se poderá criar uma dinâmica de implementação sólida destes princípios nos modelos de gestão das organizações, de forma a alargar esses impactos positivos a outras realidades empresariais. ENT. 1*

- *Temos contactos que ficaram e sabemos que temos a porta aberta assim como eles têm a nossa para aquilo que for preciso e orientações. ENT. 8*
- *É importante saber que as nossas práticas são reconhecidas como tal, mantê-las, adoptá-las como novas modalidades e aproveitar o que de bom as outras empresas fazem ao nível da Igualdade de Género e da Conciliação entre vida profissional, familiar e privada. ENT. 7*
- *Nós só nos envolvemos numa coisa se achamos que temos condições para a manter, porque se é para fazer para depois deixar cair mais vale não fazer. Este tipo de projectos, este tipo de preocupações, este tipo de coisas segue a mesma lógica. Portanto, o que nós queremos é criar aqui alguma consistência. Ver o que conseguimos fazer de acordo com os meios, condições e parcerias que temos, porque também não é só para fazer com a equipa da casa é para fazer com parceiros. Adoptamos essa lógica, tentamos clarificar o que é que devemos e temos de ser nós a fazer, qual é o nosso papel no meio disso e o que pode ser feito por uma redezinha de parceiros, prestadores de serviços, etc. Mas sempre numa lógica de se é para fazer é para ter consistência. ENT. 3*
- *Aumento do awareness interno, a procura de fundos adicionais para financiar projectos desta natureza, e mais espaço para termos mais pessoas envolvidas nisto para fazermos coisas em prol da diversidade de género. ENT. 6*

Por último, foram feitos alguns comentários em jeito de **OBSERVAÇÕES FINAIS**. Esses comentários vêm reforçar a avaliação positiva que as empresas fizeram da sua participação no Projecto.

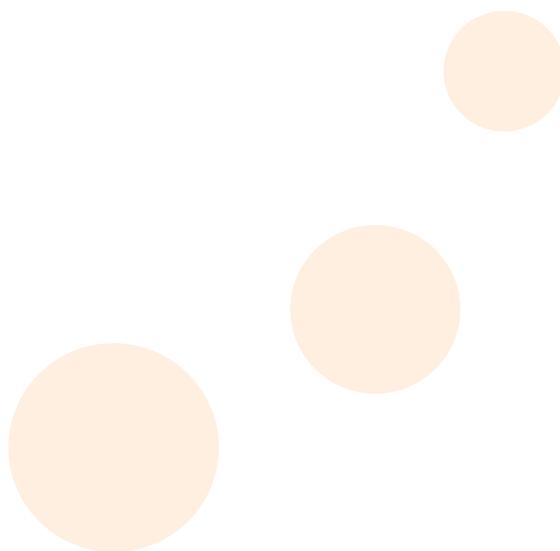
- *Eu devo-vos dizer que quando arrancámos para isto arrancámos quando o administrador disse “Vamos”. Eu acho que a primeira carta que preparámos de resposta foi a dizer que não tínhamos condições em termos de dedicação de tempo. E depois o administrador disse “Vamos” e depois fomos e envolvemo-nos. Portanto não é pessoal, é institucional. Eu em jeito de comentário final perguntava assim, se voltássemos a Dezembro de 2006 tomaria a mesma decisão que tomei agora? Eu dizia assim, se voltássemos a Dezembro de 2006 não tinha hesitado à primeira como hesitei, tinha ido logo. Se voltássemos a Dezembro de 2006 eu acharia que nós íamos conseguir fazer tanta coisa como fizemos? Não, se voltássemos a Dezembro de 2006 eu acharia que não era possível eu estar a partilhar a minha prática com outras duas empresas. Até nisso vocês tiveram muito boa metodologia, foram-nos dando guita à medida que foram sentindo que nós tínhamos capacidade para pescar. Foi um Projecto que tem vindo a exceder as expectativas. Eu acho que isto será comum a todas as empresas envolvidas, isto excedeu as nossas melhores expectativas. E isto é o paradigma da sustentabilidade. Um comentário final em relação à equipa, nós sentimos a equipa como parte de nós. A equipa é mais um bocadinho, é mais um braço, mais um dedo, é mais uma capacidade de cheirar, é mais um neurónio, é mais um bocadinho de nós, é mais um bocadinho do nosso ADN. Vocês fizeram um trabalho de consultoria espectacular, puseram-se na nossa pele e adiantaram-nos aquilo que achavam que nós queríamos e depois nós só tivemos que trabalhar sobre aquilo. Tiveram uma capacidade única de se integrarem em nós, de nos deixarem ir até vós, de nos tirarem pedras do caminho, pedindo-nos compromisso na execução dentro de determinados padrões que não deixassem defraudar as expectativas. ENT. 5*

- *A equipa de trabalho estabeleceu um elevado grau de proximidade com as empresas em todas as visitas de acompanhamento; houve um enorme grau de profissionalismo, empenho e disponibilidade por parte da Parceria, que nos impôs ritmos que tivemos de cumprir. Se tivermos em conta os objectivos iniciais, julgo que o plano foi amplamente cumprido. Felicito a equipa do projecto por ter criado esta dinâmica, o que não é nada fácil. Pela experiência que detenho, sei que não é fácil, porque obriga a que as organizações também tenham disponibilidade ao nível dos seus recursos humanos. Neste sentido não posso deixar de felicitar também as empresas, uma vez que assumiram esta participação como um forte compromisso, com vontade e determinação. Claro que se o fizeram foi porque a equipa do projecto criou as condições necessárias, dando às empresas um voto de profissionalismo. A nível da coordenação e do planeamento de todas as actividades, a equipa do Projecto está de parabéns. ENT. 1*
- *Para nós acho que valeu a pena. (...) Foi importante e enriquecedor. ENT. 8*
- *Globalmente só tenho coisas positivas para apontar, porque estas coisas fazem-nos pensar. ENT. 6*



BREVE NOTA CONCLUSIVA

V



ESTAS COISAS FAZEM-NOS PENSAR, dizia uma das pessoas entrevistadas na sua qualidade de responsável por uma empresa parceira associada do Projecto. Contudo, mais do que fazer pensar, este Projecto contribuiu, de facto, para fazer agir.

Agir em prol da igualdade de género nas empresas. E agir envolvendo neste processo de mudança responsáveis de empresas, trabalhadores e trabalhadoras e suas organizações representativas, pessoas várias de reconhecida competência nestas matérias.

E a mudança foi acontecendo. Muitas vezes em pequenas (grandes) coisas, que vão (re)modelando a cultura organizacional da empresa. Senão, vejamos um exemplo:

Neste momento, temos duas directoras de obra. A este nível houve até uma situação que vale a pena lembrar: contactámos uma engenheira civil para uma entrevista, para o cargo de directora de obra e apercebemo-nos da dificuldade que, na prática, as mulheres têm em se poder disponibilizar para estes cargos. Esta engenheira estava desempregada e respondeu-nos que até poderia vir à entrevista mas teria de trazer os dois filhos pequenos que estavam a seu cargo naquele momento. Ora, com certeza, não seria uma entrevista muito pacífica, então decidimos que essa entrevista seria feita por telefone.

Temos perfeita noção de que é muito difícil conciliar a vida familiar com a vida profissional e para as mulheres ainda continua a ser pior do que para os homens. É um facto. É verdade que se deve dar mais oportunidade às mulheres nestes cargos, de responsável de obra por exemplo, mas também é verdade que, muitas vezes, damos essas oportunidades e são elas que as rejeitam. No nosso sector não podemos garantir que irão ficar numa obra perto de casa e este é um trabalho que pode demorar alguns meses. Este é, sem dúvida, um obstáculo tanto para mulheres como para homens, mas mais para mulheres. É preciso forçar a mudança. A [empresa] tem feito um esforço nesse sentido, mas não é fácil. A pouco e pouco vai-se criando a outro nível condições para se conseguir essa mudança. ENT. 7

E a mudança foi acontecendo, num processo de partilha e de troca inter-pares, empoderador de todos e todas quantos/as nele participaram, ao longo do qual que se foi fazendo um caminho de aprofundamento da reflexão, de abertura de horizontes, de descoberta de novos caminhos e soluções para promover a igualdade de mulheres e de homens nas empresas.

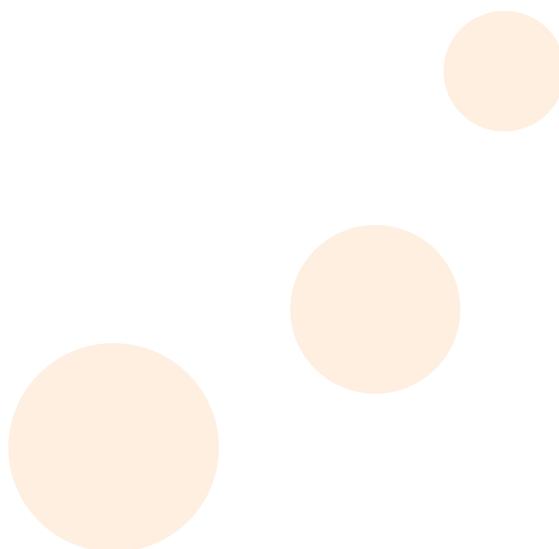
Numa empresa que criou incentivos específicos aos homens que nela trabalham para quando do nascimento dos/as filhos/as utilizarem pelo menos um mês da licença de maternidade/paternidade, promovendo assim uma maior participação e envolvimento do pai com a criança recém-nascida; noutra empresa que desenvolveu um programa dirigido à promoção de uma maior participação das mulheres em cargos de liderança; e noutra que está a ponderar a melhor forma de adaptar para a sua realidade uma boa prática de outra e que reconhece fazer-lhe falta; e noutra e noutra...

E tudo isto a fim de que muitas outras empresas possam vir a ser 'ganhas' para a indispensabilidade e para os benefícios desta mudança. Como verbalizaram algumas empresas associadas:

Gostávamos que fizessem a fase três para disseminação dos resultados. Ficou esta sensação que ainda falta uma parte. Criámos uma série de expectativas e agora temos que avançar com mais. Acho que este sentimento também é fruto do próprio Projecto. É preciso avançar para uma etapa seguinte. ENT. 2

De qualquer forma, é pertinente mencionar que este foi o primeiro passo a dar e que este Projecto é inovador pelo facto de ter conseguido juntar um conjunto de empresas que se reuniram e que abriram as suas portas, mostrando os seus aspectos bons, mas também as suas fragilidades e os pontos onde podem evoluir. Neste sentido, esta é uma situação inovadora e que pode ser catalizadora de outras iniciativas nestes domínios. ENT. 1

Catalizador da mudança é, pois, um bom desígnio para a disseminação deste **SOLU-
CIONÁRIO**, enquanto instrumento para a promoção de boas práticas em igualdade de género nas empresas.

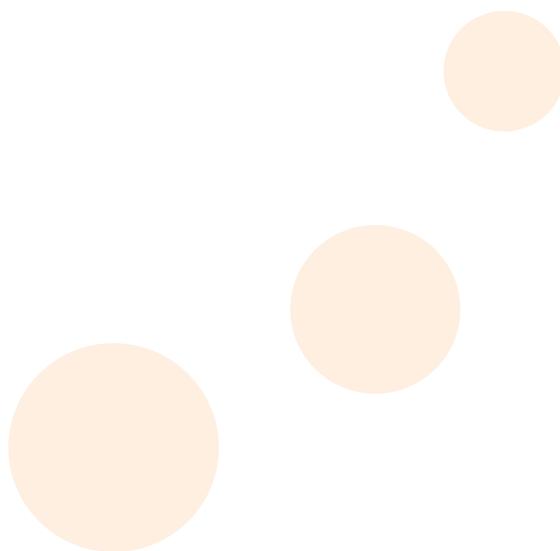




ANEXOS



VI



ANEXO 1 ENCORAJAMENTO DE BOAS PRÁTICAS NAS EMPRESAS

INSTRUMENTO DE APOIO À IDENTIFICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS NO DOMÍNIO DA IGUALDADE DE GÉNERO NAS EMPRESAS

1 NOTA METODOLÓGICA

No seguimento da adesão da empresa ao Projecto “Diálogo Social e Igualdade nas Empresas”, traduzida na sua participação na actividade que visa o “Encorajamento de boas práticas nas empresas”, foi elaborado o presente documento. Este tem como objectivo identificar, com a empresa, boas práticas nos domínios da igualdade e não discriminação entre mulheres e homens, conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar, e protecção da maternidade e da paternidade, e promover a demonstração das soluções de sucesso nesta encontradas.

Para o efeito, é em primeiro lugar apresentada uma definição do conceito de boa prática, na qual são salientados os seus principais elementos caracterizadores. Em seguida, são elencadas algumas sugestões processuais que podem facilitar a identificação e narrativa de boas práticas, cuja estrutura deverá seguir a que se encontra proposta no último ponto.

1.1 O QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Uma boa prática resulta de uma ideia, preferencialmente inovadora, que se apresenta como solução para um determinado problema, num determinado contexto. Esta deverá ser:

■ PARTICIPADA

os/as destinatários/as da prática e seus/suas beneficiários/as são envolvidos/as na sua construção e implementação, contribuindo para uma participação acrescida em contexto organizacional.

■ ADEQUADA

responde às necessidades dos/as destinatários/as e beneficiários/as, respeitando as suas culturas, interesses e experiências.

■ ÚTIL

cria ganhos e valor acrescentado que são reconhecidos pelos/as destinatários/as e beneficiários/as e pela empresa, sendo passíveis de demonstração em termos de:

- > aquisição e/ou melhoria e/ou reconhecimento de competências, quer sejam profissionais, pessoais ou sociais;
- > aquisição e/ou melhoria e/ou reconhecimento de competências organizacionais;
- > vantagens competitivas ou mais valias para a empresa.

■ ACESSÍVEL

os/as destinatários/as e beneficiários/as têm conhecimento e fácil acesso à boa prática

■ TRANSFERÍVEL

é fácil e rapidamente transferível e apropriável por outras empresas.

■ SUSTENTÁVEL

é alicerçada num conjunto de meios e recursos que garantem a sua sustentabilidade ao longo do tempo.

1.2 SUGESTÕES PROCESSUAIS

Para que o processo de identificação de boas práticas se revele mais fácil, rápido, eficaz e preciso, são sugeridos os seguintes procedimentos:

- Identificar as pessoas que estiveram envolvidas na construção e/ou na implementação da prática;
- Recolher previamente todo o material e/ou informação relacionados com a prática;
- Validar as respostas junto dos/as destinatários/as e beneficiários/as e responsáveis pela construção e/ou implementação da prática na empresa (DRHs, ORTs ou outros).

2 IDENTIFICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS

2.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

- Designação da empresa
- Actividade da empresa (CAE)
- Número de pessoas ao serviço (por vínculo contratual, categoria profissional/função, horário de trabalho, habilitações e antiguidade, segundo o sexo)
- Contactos (telefone, fax, e-mail)

2.2 IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA¹

- Qual a designação da prática?
- Desde quando existe esta prática na empresa?
- Qual(is) o(s) objectivo(s) da prática?
- Quem são os/as destinatários/as da prática?
- Quais são os eventuais parceiros ou entidades externas envolvidas na construção e/ou implementação da prática?

2.3 CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA PRÁTICA

- Como surgiu a ideia da prática?
- A que problema ou problemas pretende dar resposta?
- Que solução ou soluções foi/foram experimentada(s)/implementada(s)?
- Que recursos (humanos, financeiros, parcerias, etc.) foi necessário mobilizar para a construção e a implementação da prática?
- Que dificuldades e obstáculos foram encontrados durante a sua construção?
- Que dificuldades e obstáculos foram encontrados durante a sua implementação?
- Que formas foram encontradas para superar as dificuldades e obstáculos encontrados?
- A prática visou resolver um problema pontual/conjuntural ou assume um carácter permanente e continuado?

2.4 RESULTADOS E VALOR ACRESCENTADO DA PRÁTICA

- Qual o valor acrescentado da prática para a empresa?
- Do ponto de vista da empresa, qual o valor acrescentado da prática para os/as seus/suas beneficiários/as?
- A prática teve o impacto esperado?
- Que monitorização é feita da sua utilização?
- Qual a importância atribuída pelos/as beneficiários/as à prática e quais as vantagens que lhe reconhecem?

2.5 POTENCIAL DE TRANSFERIBILIDADE E SUSTENTABILIDADE

- Em que medida a prática pode ser adoptada dentro da empresa: por outra filial, departamento, etc.?
- Em que medida a prática pode ser transferida e apropriada por outras empresas?
- Em que medida a prática depende de uma pessoa ou equipa específicas? Qual ou quais?
- Em que medida a prática depende da disponibilidade de recursos humanos, financeiros ou outros?

¹ Este ponto, bem como os seguintes, deverão ser replicados tantas vezes quanto o número de boas práticas existentes na empresa.

ANEXO 2 ENCORAJAMENTO DE BOAS PRÁTICAS NAS EMPRESAS

INSTRUMENTO DE APOIO AO DIAGNÓSTICO DAS EMPRESAS NO DOMÍNIO DA IGUALDADE DE GÉNERO

NOTA METODOLÓGICA

No seguimento da adesão da empresa ao Projecto “Diálogo Social e Igualdade Nas Empresas”, traduzida na participação na actividade que visa o “Encorajamento de boas práticas nas empresas”, foi elaborado o presente documento. Este tem como objectivo a identificação de problemas e obstáculos sentidos pelas empresas, no domínio da igualdade de género, de modo a facilitar a procura de soluções partilhadas e sua experimentação.

Para tal, apresenta-se em seguida um instrumento de apoio ao diagnóstico da empresa, constituído por diversas questões agrupadas em 10 dimensões, através das quais se procurará identificar, num primeiro momento, aquelas que poderão beneficiar de soluções partilhadas por outras empresas.

Num segundo momento poderão ainda ser solicitados dados e/ou documentação adicional para a clarificação das respostas dadas. Serão solicitados dados ou documentação relativos às áreas identificadas como sendo passíveis de beneficiar das soluções partilhadas.

1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

2 MISSÃO E VALORES DA EMPRESA

Política que contemple a incorporação da IG nas políticas e práticas organizacionais.

	SIM	NÃO	N/S
2.1 Existência de uma política de igualdade de género na empresa ²			
2.2 Existência de documentos escritos que explicitem a política de igualdade de género da empresa			
2.3 Afectação de verbas à concretização da política de IG			
2.4 Existência de um plano de acção (e respectiva calendarização) com vista à efectivação da política de IG			
2.5 Existência de práticas/acções específicas no âmbito da IG			
2.6 Defesa das estratégias de promoção da igualdade de género ao mais alto nível hierárquico			
2.7 Inclusão sistemática de dados relativos aos RH desagregados por sexo nos relatórios oficiais periódicos (relatório de contas, relatório de sustentabilidade, etc.) realizados pela empresa			

² Verificar a conformidade entre os objectivos e resultados da política de IG no que respeita a: conciliação entre trabalho e vida pessoal familiar; a igualdade entre homens e mulheres na progressão da carreira; a gestão da diversidade; a igualdade salarial; a igualdade entre mulheres e homens no acesso à formação; a igualdade entre mulheres e homens nas novas admissões.

Procure justificar cada uma das respostas negativas, fazendo corresponder os respectivos itens aos motivos apresentados abaixo. Em relação a cada item pode ser assinalada mais do que uma resposta.

	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
Nunca foi pensado							
Já foi pensado mas foram sentidas dificuldades na implementação							
Não conhece a prática							
Não se aplica							
Outro motivo							

Para cada item em relação ao qual assinalou “**não se aplica**”, explicite as razões da sua resposta.

item	não se aplica porque (apresente o motivo)

Para cada item em relação ao qual assinalou “**outro motivo**”, explicite qual.

item	outro motivo (descreva qual)

Identifique os itens referidos na questão anterior que podem ser objecto de intervenção: imediatamente; após obter mais informação/accompanhamento/etc; ou relativamente aos quais pouco ou nada pode ser feito.

	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
Imediatamente							
Após obter mais informação/accompanhamento							
Pouco ou nada pode ser feito							

3 SELECÇÃO E RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Política de GRH que contemple a igualdade e não discriminação entre mulheres e homens nos processos de recrutamento e de selecção e nas novas admissões.

	SIM	NÃO	N/S
3.1 Existência de critérios neutros nos processos de recrutamento e de selecção			
3.2 Existência de medidas de acção positiva que visem o recrutamento de pessoas do sexo sub-representado nas diferentes domínios profissionais			

Procure justificar cada uma das respostas negativas, fazendo corresponder os respectivos itens aos motivos apresentados abaixo. Em relação a cada item pode ser assinalada mais do que uma resposta.

	3.1	3.2
Nunca foi pensado		
Já foi pensado mas foram sentidas dificuldades na implementação		
Não conhece a prática		
Não se aplica		
Outro motivo		

Para cada item em relação ao qual assinalou "não se aplica", explicita as razões da sua resposta.

item	não se aplica porque (apresente o motivo)

Para cada item em relação ao qual assinalou "outro motivo", explicita qual.

item	outro motivo (descreva qual)

Identifique os itens referidos na questão anterior que podem ser objecto de intervenção: imediatamente; após obter mais informação/accompanhamento/etc; ou relativamente aos quais pouco ou nada pode ser feito.

	3.1	3.2
Imediatamente		
Após obter mais informação/accompanhamento		
Pouco ou nada pode ser feito		

4 APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA (EDUCAÇÃO³ /FORMAÇÃO⁴)

Política de GRH que contemple a igualdade e não discriminação entre mulheres e homens nos processos de recrutamento e de selecção e nas novas admissões.

	SIM	NÃO	N/S
4.1 Elaboração de diagnósticos das necessidades de formação tendo em conta o perfil dos/as trabalhadores/as segundo ...			
4.1.1 Sexo			
4.1.2 Idade			
4.1.3 Antiguidade			
4.1.4 Habilitações			
4.2 Inclusão na formação interna de módulos sobre igualdade de género			
4.3 Fornecer aos/às seus/suas trabalhadores/as a possibilidade de interromper a carreira para estudos ou formação			
4.4 Existência de acções de formação em domínios profissionais nos quais as mulheres ou os homens estejam sub-representadas/os			
4.5 Reconhecimento de níveis de habilitação escolar obtidos e de formação profissional como factores potenciadores de progressão nas carreiras			

Procure justificar cada uma das respostas negativas, fazendo corresponder os respectivos itens aos motivos apresentados abaixo. Em relação a cada item pode ser assinalada mais do que uma resposta.

	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
Nunca foi pensado					
Já foi pensado mas foram sentidas dificuldades na implementação					
Não conhece a prática					
Não se aplica					
Outro motivo					

³ Aquisição de conhecimentos mais universais/específicos que engloba: cursos do ensino recorrente; processos de RVCC; licenciaturas; pós-graduações; etc.

⁴ Formação profissional que engloba todas as acções de formação interna e externa definidas no plano de formação da organização

Para cada item em relação ao qual assinalou “**não se aplica**”, explicite as razões da sua resposta.

item	não se aplica porque (apresente o motivo)

Para cada item em relação ao qual assinalou “**outro motivo**”, explicite qual.

item	outro motivo (descreva qual)

Identifique os itens referidos na questão anterior que podem ser objecto de intervenção: imediatamente; após obter mais informação/accompanhamento/etc; ou relativamente aos quais pouco ou nada pode ser feito.

	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
Imediatamente					
Após obter mais informação/ acompanhamento					
Pouco ou nada pode ser feito					

5 PROMOÇÕES E PROGRESSÃO NA CARREIRA

Política de GRH que contemple a igualdade e não discriminação entre mulheres e homens na progressão na carreira profissional

	SIM	NÃO	N/S
5.1 Existência de critérios de promoção oficiais, que garantam a igualdade de acesso a níveis hierárquicos mais elevados			
5.2 Existência de medidas de acção positiva que visem a qualificação e progressão na carreira profissional para mulheres e homens			
5.3 Existência de um sistema de avaliação de desempenho com critérios objectivos pré-definidos que garanta a igualdade de género			
5.4 Os critérios de avaliação de desempenho foram objecto de consulta aos/às destinatários/as			

Procure justificar cada uma das respostas negativas, fazendo corresponder os respectivos itens aos motivos apresentados abaixo. Em relação a cada item pode ser assinalada mais do que uma resposta.

	5.1	5.2	5.3	5.4
Nunca foi pensado				
Já foi pensado mas foram sentidas dificuldades na implementação				
Não conhece a prática				
Não se aplica				
Outro motivo				

Para cada item em relação ao qual assinalou “**não se aplica**”, explicite as razões da sua resposta.

item	não se aplica porque (apresente o motivo)

Para cada item em relação ao qual assinalou “**outro motivo**”, explicite qual.

item	outro motivo (descreva qual)

Identifique os itens referidos na questão anterior que podem ser objecto de intervenção: imediatamente; após obter mais informação/accompanhamento/etc; ou relativamente aos quais pouco ou nada pode ser feito.

	5.1	5.2	5.3	5.4
Imediatamente				
Após obter mais informação/ acompanhamento				
Pouco ou nada pode ser feito				

6 REMUNERAÇÕES

Política de GRH que contemple a igualdade salarial entre mulheres e homens.

	SIM	NÃO	N/S
6.1 Respeito do princípio "salário igual para trabalho igual ou de valor igual"			
6.2 Existência de normas formais que garantam a igualdade salarial			

Procure justificar cada uma das respostas negativas, fazendo corresponder os respectivos itens aos motivos apresentados abaixo. Em relação a cada item pode ser assinalada mais do que uma resposta.

	6.1	6.2
Nunca foi pensado		
Já foi pensado mas foram sentidas dificuldades na implementação		
Não conhece a prática		
Não se aplica		
Outro motivo		

Para cada item em relação ao qual assinalou "não se aplica", explicite as razões da sua resposta.

item	não se aplica porque (apresente o motivo)

Para cada item em relação ao qual assinalou "outro motivo", explicite qual.

item	outro motivo (descreva qual)

Identifique os itens referidos na questão anterior que podem ser objecto de intervenção: imediatamente; após obter mais informação/acompanhamento/etc; ou relativamente aos quais pouco ou nada pode ser feito.

	6.1	6.2
Imediatamente		
Após obter mais informação/ acompanhamento		
Pouco ou nada pode ser feito		

7 DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO DE TRABALHADORES E TRABALHADORAS

Política que contemple a participação equilibrada de M/H nos postos de direcção, decisão e controlo e em órgãos de consulta⁵.

	SIM	NÃO	N/S
7.1 Existência de incentivos para a eleição de representantes de trabalhadores e trabalhadoras para órgãos de consulta			
7.2 Existência de incentivos aos/às trabalhadores/as a apresentarem sugestões que contribuam para a melhoria de áreas como: cultura organizacional, ambiente profissional, segurança higiene e saúde no trabalho, conciliação trabalho-família, igualdade de género, etc.			
7.3 Existência de mecanismos que garantam a capacidade de inserção profissional do seu pessoal em caso de despedimento individual ou colectivo (ex: utilizar a sua influência e acesso a informação para auxiliar na recolocação)			
7.4 Realização de reuniões com as estruturas representativas dos trabalhadores e trabalhadoras sobre contratação colectiva, política salarial, planos de formação, medidas de conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar, etc.			
7.5 Existência de formas de avaliar a satisfação dos/as trabalhadores/as e identificar áreas que requerem atenção			
7.6 Elaboração de um plano de acção e respectiva avaliação			

Procure justificar cada uma das respostas negativas, fazendo corresponder os respectivos itens aos motivos apresentados abaixo. Em relação a cada item pode ser assinalada mais do que uma resposta.

	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6
Nunca foi pensado						
Já foi pensado mas foram sentidas dificuldades na implementação						
Não conhece a prática						
Não se aplica						
Outro motivo						

⁵ Por exemplo, pessoas com assento no Conselho de Administração, com cargos de direcção, etc e pessoas que participam na Comissão de Trabalhadores/as, na Comissão de Segurança e Higiene, etc.

Para cada item em relação ao qual assinalou “não se aplica”, explicita as razões da sua resposta.

item	não se aplica porque (apresente o motivo)

Para cada item em relação ao qual assinalou “outro motivo”, explicita qual.

item	outro motivo (descreva qual)

Identifique os itens referidos na questão anterior que podem ser objecto de intervenção: imediatamente; após obter mais informação/acompanhamento/etc; ou relativamente aos quais pouco ou nada pode ser feito.

	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6
Imediatamente						
Após obter mais informação/ acompanhamento						
Pouco ou nada pode ser feito						

8 DEVER DE RESPEITO PELA DIGNIDADE DE MULHERES E HOMENS NO LOCAL DE TRABALHO

Política que contemple o dever de respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho que clarifique e contemple as consequências da sua violação.

	SIM	NÃO	N/S
8.1 Existência de procedimentos específicos relativos à prevenção da violação do respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho			
8.2 Existência de procedimentos específicos relativos à reparação de danos decorrentes de situações de violação do respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho			
8.3 Existência de procedimentos formais para apresentação de queixa em caso de discriminação sexual ou desigualdade de salários			
8.4 Existência de um procedimento disciplinar para autores/as de situações de discriminação			
8.5 Existência de mecanismos de divulgação dos procedimentos supracitados junto dos/as trabalhadores/as			

Procure justificar cada uma das respostas negativas, fazendo corresponder os respectivos itens aos motivos apresentados abaixo. Em relação a cada item pode ser assinalada mais do que uma resposta.

	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
Nunca foi pensado					
Já foi pensado mas foram sentidas dificuldades na implementação					
Não conhece a prática					
Não se aplica					
Outro motivo					

Para cada item em relação ao qual assinalou “**não se aplica**”, explicite as razões da sua resposta.

item	não se aplica porque (apresente o motivo)

Para cada item em relação ao qual assinalou “**outro motivo**”, explicite qual.

item	outro motivo (descreva qual)

Identifique os itens referidos na questão anterior que podem ser objecto de intervenção: imediatamente; após obter mais informação/accompanhamento/etc; ou relativamente aos quais pouco ou nada pode ser feito.

	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
Imediatamente					
Após obter mais informação/ acompanhamento					
Pouco ou nada pode ser feito					

9 INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E IMAGEM

Política que contemple uma informação, comunicação e imagem inclusivas.

	SIM	NÃO	N/S
9.1 Utilização de linguagem e imagens inclusivas (não discriminatórias) em todos os processos de comunicação interna e externa (ex: convocatórias, circulares internas, intranet, ofícios, anúncios, etc.)			
9.2 Utilização de uma linguagem e imagem inclusivas (não discriminatórias) nas campanhas de publicidade e/ou promoção de produtos e/ou serviços			
9.3 Divulgação de informação qualitativa e ou quantitativa relativamente à situação de mulheres e de homens na empresa			
9.4 Existência de guia de acolhimento que contenha informação sobre política da empresa em matéria de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, avaliação de desempenho, faltas e férias, benefícios de ordem social, etc.			

Procure justificar cada uma das respostas negativas, fazendo corresponder os respectivos itens aos motivos apresentados abaixo. Em relação a cada item pode ser assinalada mais do que uma resposta.

	9.1	9.2	9.3	9.4
Nunca foi pensado				
Já foi pensado mas foram sentidas dificuldades na implementação				
Não conhece a prática				
Não se aplica				
Outro motivo				

Para cada item em relação ao qual assinalou "não se aplica", explicita as razões da sua resposta.

item	não se aplica porque (apresente o motivo)

Para cada item em relação ao qual assinalou "outro motivo", explicita qual.

item	outro motivo (descreva qual)

Identifique os itens referidos na questão anterior que podem ser objecto de intervenção: imediatamente; após obter mais informação/accompanhamento/etc; ou relativamente aos quais pouco ou nada pode ser feito.

	9.1	9.2	9.3	9.4
Imediatamente				
Após obter mais informação/ acompanhamento				
Pouco ou nada pode ser feito				

10 PROTECÇÃO NA MATERNIDADE E NA PATERNIDADE E ASSISTÊNCIA À FAMÍLIA

Política de GRH que contemple a protecção da maternidade e da paternidade.

Em relação ao período de licença de maternidade e de paternidade previsto por lei (pode ser assinalada mais do que uma resposta):

A empresa recruta alguém para substituir o/a trabalhador/a em gozo de licença	
O trabalho da pessoa em gozo de licença é redistribuído pelos/as colegas	
É uma situação que requer soluções mais eficazes. Quais?	

	SIM	NÃO	N/S
10.1 Concessão de um período de licença por maternidade mais alargado do que o previsto na lei			
10.2 Concessão de um período de licença por paternidade mais alargado do que o previsto na lei			
10.3 Existência de incentivos a homens trabalhadores para usarem a licença parental			
10.4 Existência de incentivos a homens trabalhadores para partilharem a licença por maternidade			
10.5 Concessão, tanto a homens como a mulheres, de licenças parentais com duração superior à que se encontra previsto na lei			
10.6 Concessão, tanto a homens como a mulheres, de licenças por adopção com duração superior à que se encontra previsto na lei			
10.7 Concessão, tanto a homens como a mulheres, de licenças para assistência à família com duração superior à que se encontra previsto na lei			
10.8 Concessão, tanto a homens como a mulheres, de outro tipo de interrupções na carreira para acompanhamento/ educação dos filhos, apoio a pessoas em situação de dependentes, etc.			
10.9 Existência de medidas específicas com vista à reintegração na vida activa de trabalhadores/as que tenham interrompido a sua carreira por motivos familiares			

11 CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, VIDA FAMILIAR E PESSOAL

Política de GRH que contemple a conciliação da vida profissional, a vida familiar e pessoal⁶

	SIM	NÃO	N/S
11.1 Identificação regular das necessidades dos seus trabalhadores e trabalhadoras no que se refere à conciliação entre a vida familiar e profissional			
11.2 Elaboração de um plano de acção de acordo com as necessidades identificadas e respectiva avaliação			
11.3 Medidas de encorajamento à participação dos homens trabalhadores na vida familiar			
11.4 Possibilidade de postos de trabalho com horários flexíveis que se ajustem não só às necessidades das empresas mas também às de trabalhadores/as			
11.5 Possibilidade de trabalho a partir de casa			
11.6 Possibilidade de concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias de semana			
11.7 Possibilidade de capitalização de horas suplementares de trabalho para concessão de dias de descanso			
11.8 Possibilidade de regimes de turnos rotativos acordados com os/ as trabalhadores/as			
11.9 Possibilidade de trabalho a tempo parcial			
11.10 Possibilidade de redução do tempo normal de trabalho semanal			
11.11 Possibilidade de partilha do posto de trabalho			
11.12 Facilitação de ajustamento pontual dos horários de trabalho para assistência à família em períodos de 'crise'			
11.13 Existência de acordos com equipamentos e serviços de apoio para os/as filhos/as dos/as trabalhadores/as e/ou disponibilização de infra-estruturas para o efeito			
11.14 Oferta de benefícios adicionais extensíveis à família do/a trabalhador/a (ex: plano de saúde familiar, seguros, apoio domiciliário, orientação sobre prevenção de doenças, etc.)			
11.15 Existência de um serviço/meio de divulgação dos recursos existentes na área geográfica da empresa e da residência do/a trabalhador/a (instituições para pessoas idosas, creches/serviço de amas, etc.) que facilitem a conciliação			
11.16 Existência de medidas de apoio aos/às trabalhadores/as de famílias monoparentais e/ou a pessoas que vivam sozinhas e/ou que tenham pessoas dependentes (por motivos de idade, doença ou deficiência) a cargo			
11.17 Realização de actividades e iniciativas que facilitem a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar e pessoal ⁷			

⁶ Política que visa um melhor equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal, expressa pela disponibilização de apoio domiciliário; serviços de acolhimento de crianças; equipamento de apoio à família; serviços de saúde extensíveis à família; outros serviços de apoio à vida familiar.

⁷ Exemplos: programas de férias, actividades desportivas, programas de ocupação de tempos livres, etc.

Procure justificar cada uma das respostas negativas, fazendo corresponder os respectivos itens aos motivos apresentados abaixo. Em relação a cada item pode ser assinalada mais do que uma resposta.

	11.1	11.2	11.3	11.4	11.5	11.6	11.7	11.8	11.9	11.10	11.11	11.12	11.13	11.14	11.15	11.16	11.17
Nunca foi pensado																	
Já foi pensado mas foram sentidas dificuldades na implementação																	
Não conhece a prática																	
Não se aplica																	
Outro motivo																	

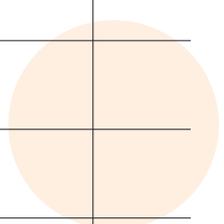
Para cada item em relação ao qual assinalou "não se aplica", explicitie as razões da sua resposta.

Para cada item em relação ao qual assinalou "outro motivo", explicite qual.

item	não se aplica porque (apresente o motivo)	outro motivo (descreva qual)

Identifique os itens referidos na questão anterior que podem ser objecto de intervenção: imediatamente; após obter mais informação/acompanhamento/etc; ou relativamente aos quais pouco ou nada pode ser feito.

11.1	11.2	11.3	11.4	11.5	11.6	11.7	11.8	11.9	11.10	11.11	11.12	11.13	11.14	11.15	11.16	11.17



ANEXO3 ENCORAJAMENTO DE BOAS PRÁTICAS NAS EMPRESAS

GUIÃO DE ENTREVISTA A BENEFICIÁRIAS/OS

GUIÃO DE ENTREVISTA A BENEFICIÁRIOS/AS DA BOA PRÁTICA IMPLEMENTADA NA EMPRESA

- Caracterização socioprofissional
 - nome/ sexo
 - idade
 - tipo de vínculo contratual
 - categoria profissional
 - habilitações literárias
 - antiguidade na empresa

- Como teve conhecimento da prática X?

- Participou, e em caso afirmativo de que modo, no desenho e na aplicação da prática X?

- Descreva sucintamente a prática X.

- Quando aderiu a esta prática? Porque é que aderiu? Como aderiu?

- Tem conhecimento de outras pessoas que beneficiam desta prática?
Se sim, de que áreas, sectores, departamentos, etc? (procurar caracterizar)

- Quais as vantagens que reconhece ou associa à prática X?

- Qual os benefícios que esta prática traz ao seu desempenho profissional?
E à sua vida pessoal e familiar?

- A adesão a esta prática, no seu entender, implica alguma contrapartida negativa?
Se sim, qual ou quais?

- Considera que esta é uma prática que podia/devia ser adoptada por outra empresa?
Porquê?

NOTA: solicitar que a pessoa entrevistada relate um dia ou semana normal de trabalho em que beneficie da prática X.

MUITO OBRIGADO/A PELA SUA COLABORAÇÃO!

ANEXO4 FICHAS DE RESULTADOS DAS SESSÕES DE TRABALHO INTER-EMPRESAS

ANEXO 4A ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO COMO ESTRATÉGIA PARA A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, PESSOAL E FAMILIAR

OBJECTIVO

Apresentação e discussão de formas de organização do tempo de trabalho facilitadoras da conciliação com a vida familiar.

LOCAL DE REALIZAÇÃO Lisboa, GRAFE

DATA 25/ 02 / 2008

1 EMPRESA

- a) empresa que representa _____
- b) departamento _____
- c) função _____

2 QUAL O PAPEL DA SUA PARTICIPAÇÃO NA SESSÃO?

- a) empresa que demonstra a prática
- b) empresa que incorpora a prática
- c) ambas as situações

3 QUAIS AS SUAS EXPECTATIVAS FACE À SESSÃO? (assinale no máximo três opções)

- a) aquisição de novos conhecimentos sobre o tema
- b) desenvolvimento e consolidação de conhecimentos já adquiridos
- c) aquisição de conhecimentos técnicos aplicáveis à empresa
- d) troca de experiências e debate
- e) esclarecimento de dúvidas
- f) contacto com outras realidades empresariais
- g) contacto com especialistas
- h) contribuir para a incorporação da prática da sua empresa
noutras realidades empresariais
- i) outras. quais? _____

4 A SESSÃO CORRESPONDEU ÀS SUAS EXPECTATIVAS INICIAIS?

- a) totalmente
- b) em grande parte
- c) razoavelmente
- d) não

5 O(S) TEMA(S) TRATADO(S) NA SESSÃO CORRESPONDE (M) A UMA NECESSIDADE DA SUA EMPRESA?

- a) sim que tipo de necessidade? _____
- b) não

6 NA SUA OPINIÃO CONSIDERA QUE, NA SEQUÊNCIA DESTA SESSÃO, PODERÁ ADOPTAR O USO DE LINGUAGEM E IMAGEM INCLUSIVA COMO MEIO DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NA EMPRESA?

- a) sim (passe para 6.1)
- b) não porquê? _____
(se respondeu não, passe para a questão 7)

6.1 QUANDO É QUE A PRÁTICA PODE VIR A SER INCORPORADA?

- a) imediatamente
- b) após algum planeamento
- c) após obter mais informação
- d) outro. qual? _____

6.2 DE QUE FORMA PODERÁ VIR A SER INCORPORADA A PRÁTICA?

7 NO SEU ENTENDER, QUAIS PODERÃO VIR A SER OS PRINCIPAIS CONSTRANGIMENTOS E DIFICULDADES A UMA EFECTIVA INCORPORAÇÃO DA PRÁTICA?

8 QUE ESTRATÉGIAS EQUACIONAR PARA ULTRAPASSAR OS CONSTRANGIMENTOS E DIFICULDADES IDENTIFICADOS?

9 A SESSÃO CONTRIBUIU PARA UMA MAIS CLARA IDENTIFICAÇÃO DAS VANTAGENS DE IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS NO ÂMBITO DE FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO COMO UM ESTRATÉGIA DE PARA A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, PESSOAL E FAMILIAR?

- a) sim
- b) não

10 FAZENDO UMA REFLEXÃO SOBRE A SESSÃO DE TRABALHO, QUAIS CONSIDERA TEREM SIDO AS MAIS VALIAS DA PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA QUE REPRESENTA?

INFORMAÇÃO PESSOAL

11 SEXO

- a) feminino
- b) masculino

12 PARTICIPAÇÃO

- a) interesse pessoal
- b) interesse da entidade que representa
- c) outra. qual? _____

AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO.

ANEXO4 FICHAS DE RESULTADOS DAS SESSÕES DE TRABALHO INTER-EMPRESAS

ANEXO 4B FORMAÇÃO EM IGUALDADE DE GÉNERO

OBJECTIVO

Desenvolver/aprofundar competências no domínio da igualdade de género para aplicação nas práticas profissionais e de representação

LOCAL DE REALIZAÇÃO Lisboa, ISCTE

DATA 28 / 02 / 2008

1 EMPRESA

- a) empresa que representa _____
- b) departamento _____
- c) função _____

2 QUAL O PAPEL DA SUA PARTICIPAÇÃO NA SESSÃO?

- a) representante de empresa associada do projecto
- b) representante de ORT de empresa associada do projecto
- c) representante de entidade parceira do projecto
- (responda apenas às questões 3, 4, 11 e 12)

3 QUAIS AS SUAS EXPECTATIVAS FACE À SESSÃO? (assinale no máximo três opções)

- a) aquisição de novos conhecimentos sobre o tema
- b) desenvolvimento e consolidação de conhecimentos já adquiridos
- c) aquisição de conhecimentos técnicos aplicáveis à empresa
- d) troca de experiências e debate
- e) esclarecimento de dúvidas
- f) contacto com outras realidades empresariais
- g) contacto com especialistas
- h) desenvolver competências com vista à incorporação da igualdade de género na sua empresa
- i) desenvolver competências com vista à incorporação da igualdade de género no diálogo social na sua empresa
- j) outras. quais? _____

4 A SESSÃO CORRESPONDEU ÀS SUAS EXPECTATIVAS INICIAIS?

- a) totalmente
- b) em grande parte
- c) razoavelmente
- d) não

5 O(S) TEMA(S) TRATADO(S) NA SESSÃO CORRESPONDE (M) A UMA NECESSIDADE DA SUA EMPRESA?

- a) sim que tipo de necessidade? _____
- b) não

6 NA SUA OPINIÃO CONSIDERA QUE, NA SEQUÊNCIA DESTA SESSÃO, PODERÁ ADOPTAR O USO DE LINGUAGEM E IMAGEM INCLUSIVA COMO MEIO DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NA EMPRESA?

a) sim (passe para 6.1)

b) não porquê? _____
(se respondeu não, passe para a questão 7)

6.1 EM QUE ÁREAS E QUANDO É QUE PREVÊ QUE TAL APROFUNDAMENTO POSSA TER LUGAR? (assinale com uma cruz)

ÁREAS	IMEDIATAMENTE	APÓS ALGUM PLANEAMENTO	APÓS OBTER MAIS INFORMAÇÃO	OUTRA SITUAÇÃO, QUAL?
Missão e valores da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recrutamento e selecção de pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Remunerações e gestão de carreiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Diálogo social e participação dos/as trabalhadores/as	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dignidade de mulheres e homens no local de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Informação, comunicação e imagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Conciliação da vida profissional, pessoal e familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Protecção na maternidade, paternidade e assistência à família	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

7 NO SEU ENTENDER, QUAIS PODERÃO VIR A SER OS PRINCIPAIS CONSTRANGIMENTOS E DIFICULDADES A UMA EFECTIVA INCORPORAÇÃO DA DIMENSÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NA SUA EMPRESA?

8 QUE ESTRATÉGIAS EQUACIONAR PARA ULTRAPASSAR OS CONSTRANGIMENTOS E DIFICULDADES IDENTIFICADOS?

9 A SESSÃO CONTRIBUIU PARA UMA MAIS CLARA IDENTIFICAÇÃO DAS VANTAGENS DE IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS NO ÂMBITO DE FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO COMO UM ESTRATÉGIA DE PARA A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, PESSOAL E FAMILIAR?

- a) sim
b) não

10 FAZENDO UMA REFLEXÃO SOBRE A SESSÃO DE TRABALHO, QUAIS CONSIDERA TEREM SIDO AS MAIS VALIAS DA PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA QUE REPRESENTA?

INFORMAÇÃO PESSOAL

11 SEXO

- a) feminino
b) masculino

12 PARTICIPAÇÃO

- a) interesse pessoal
b) interesse da entidade que representa
c) outra. qual? _____

AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO.

ANEXO4 FICHAS DE RESULTADOS DAS SESSÕES DE TRABALHO INTER-EMPRESAS

ANEXO 4C INSTRUMENTOS E INDICADORES DE MONITORIZAÇÃO DE MEDIDAS PROMOTORAS DA IGUALDADE DE GÉNERO - UM CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PLANOS DE ACÇÃO PARA A IGUALDADE DE GÉNERO

OBJECTIVO

Como formalizar, implementar, avaliar e divulgar medidas e/ou planos para a igualdade de género

LOCAL DE REALIZAÇÃO XEROX PORTUGAL – Equipamentos de Escritório LDA

DATA 14 / 03 / 2008

1 EMPRESA

- a) empresa que representa _____
b) departamento _____
c) função _____

2 QUAL O PAPEL DA SUA PARTICIPAÇÃO NA SESSÃO?

- a) representante de empresa associada do projecto
b) representante de entidade parceira do projecto
(responda apenas às questões 3, 4, 12 e 13)

3 ESTATUTO DA PARTICIPAÇÃO NO WORKSHOP

- a) empresa que demonstra a prática
b) empresa que incorpora a prática
c) ambas as situações

4 QUAIS AS SUAS EXPECTATIVAS FACE À SESSÃO? (assinale no máximo três opções)

- a) aquisição de novos conhecimentos sobre o tema
b) desenvolvimento e consolidação de conhecimentos já adquiridos
c) aquisição de conhecimentos técnicos aplicáveis à empresa
d) troca de experiências e debate
e) esclarecimento de dúvidas
f) contacto com outras realidades empresariais
g) contacto com especialistas
h) contribuir para a incorporação da prática da sua empresa noutras realidades empresariais
i) outras. quais? _____

5 A SESSÃO CORRESPONDEU ÀS SUAS EXPECTATIVAS INICIAIS?

- a) totalmente
b) em grande parte
c) razoavelmente
d) não

6 O(S) TEMA(S) TRATADO(S) NA SESSÃO CORRESPONDE (M) A UMA NECESSIDADE DA SUA EMPRESA?

- a) sim que tipo de necessidade? _____
b) não

7 NA SUA OPINIÃO CONSIDERA QUE, NA SEQUÊNCIA DESTA SESSÃO, PODERÁ ADOPTAR O USO DE LINGUAGEM E IMAGEM INCLUSIVA COMO MEIO DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NA EMPRESA?

a) sim (passe para 7.1)

b) não porquê? _____
(se respondeu não, passe para a questão 10)

7.1 DE QUE FORMA PODERÁ VIR A SER INCORPORADA A PRÁTICA?

7.2 QUANDO É QUE A PRÁTICA PODE VIR A SER INCORPORADA?

a) imediatamente

b) após algum planeamento

c) após obter mais informação

d) outro. qual?

8 NO SEU ENTENDER, QUAIS PODERÃO VIR A SER OS PRINCIPAIS CONSTRANGIMENTOS E DIFICULDADES A UMA EFECTIVA INCORPORAÇÃO EFECTIVA INCORPORAÇÃO DA(S) PRÁTICA (S) NA SUA EMPRESA?

9 QUE ESTRATÉGIAS EQUACIONAR PARA ULTRAPASSAR OS CONSTRANGIMENTOS E DIFICULDADES IDENTIFICADOS?

10 A SESSÃO CONTRIBUIU PARA UMA MAIS CLARA IDENTIFICAÇÃO DAS VANTAGENS DE IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS NO ÂMBITO DE FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO COMO UM ESTRATÉGIA DE PARA A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, PESSOAL E FAMILIAR?

a) sim

b) não

11 FAZENDO UMA REFLEXÃO SOBRE A SESSÃO DE TRABALHO, QUAIS CONSIDERA TEREM SIDO AS MAIS VALIAS DA PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA QUE REPRESENTA?

INFORMAÇÃO PESSOAL

12 SEXO

- a) feminino
- b) masculino

13 PARTICIPAÇÃO

- a) interesse pessoal
- b) interesse da entidade que representa
- c) outra. qual? _____

AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO.

ANEXO4 FICHAS DE RESULTADOS DAS SESSÕES DE TRABALHO INTER-EMPRESAS

ANEXO 4D LINGUAGEM E IMAGEM INCLUSIVAS COMO MEIO DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NAS EMPRESAS

OBJECTIVO

Desenvolver/aprofundar competências no uso de linguagem e imagem inclusivas como meio de promoção da igualdade de género nas empresas

LOCAL DE REALIZAÇÃO Lisboa, IBM

DATA 17/ 03 / 2008

1 EMPRESA

- a) empresa que representa _____
- b) departamento _____
- c) função _____

2 QUAL O PAPEL DA SUA PARTICIPAÇÃO NA SESSÃO?

- a) representante de empresa associada do projecto
- b) representante de entidade parceira do projecto
- (responda apenas às questões 3, 4, 11 e 12)

3 QUAIS AS SUAS EXPECTATIVAS FACE À SESSÃO? (assinale no máximo três opções)

- a) aquisição de novos conhecimentos sobre o tema
- b) desenvolvimento e consolidação de conhecimentos já adquiridos
- c) aquisição de conhecimentos técnicos aplicáveis à empresa
- d) troca de experiências e debate
- e) esclarecimento de dúvidas
- f) contacto com outras realidades empresariais
- g) contacto com especialistas
- h) desenvolver competências com vista à incorporação da igualdade de género no diálogo social na sua empresa
- i) outras. quais? _____

4 A SESSÃO CORRESPONDEU ÀS SUAS EXPECTATIVAS INICIAIS?

- a) totalmente
- b) em grande parte
- c) razoavelmente
- d) não

5 O(S) TEMA(S) TRATADO(S) NA SESSÃO CORRESPONDE (M) A UMA NECESSIDADE DA SUA EMPRESA?

- a) sim que tipo de necessidade? _____
- b) não

6 NA SUA OPINIÃO CONSIDERA QUE, NA SEQUÊNCIA DESTA SESSÃO, PODERÁ ADOPTAR O USO DE LINGUAGEM E IMAGEM INCLUSIVA COMO MEIO DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NA EMPRESA?

- a) sim (passe para 6.1)
- b) não porquê? _____
- (se respondeu não, passe para a questão 7)

6.1 EM QUE DOCUMENTOS E FORMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA/EXTERNA PREVÊ O USO DE LINGUAGEM E IMAGEM INCLUSIVA COMO MEIO DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NA EMPRESA? (assinale com uma cruz)

DOCUMENTOS E FORMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA/ EXTERNA	IMEDIATAMENTE	APÓS ALGUM PLANEAMENTO	APÓS OBTER MAIS INFORMAÇÃO	OUTRA SITUAÇÃO, QUAL?
a) Código de Conduta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Código Deontológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) Código de Ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) Relatório de Contas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
e) Relatório de Sustentabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f) Relatório de Responsabilidade Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
g) Anúncios de recrutamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
h) Convocatórias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
i) Circulares internas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
j) Jornais e revistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
k) Intranet e site da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
l) Contrato Colectivo de Trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
m) Acordo da Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
n) Outros. Quais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6 FAZENDO UMA REFLEXÃO SOBRE A SESSÃO DE TRABALHO, QUE ASPECTOS CONSIDERA PODEREM VIR A SER MELHORADOS?

7 RECOMENDARIA ESTA SESSÃO A OUTRA PESSOA?

a) sim

b) não

INFORMAÇÃO PESSOAL

8 SEXO

a) feminino

b) masculino

9 PARTICIPAÇÃO

a) interesse pessoal

b) interesse da entidade que representa

c) outra. qual? _____

AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO.



ANEXO4 FICHAS DE RESULTADOS DAS SESSÕES DE TRABALHO INTER-EMPRESAS

ANEXO 4E TAKING THE STAGE

FORMADORA Dra. Cristina Archer
LOCAL DE REALIZAÇÃO Lisboa, IBM
DATA 17/ 03 / 2008

1 EMPRESA

- a) empresa que representa _____
b) departamento _____
c) função _____

2 QUAL O PAPEL DA SUA PARTICIPAÇÃO NA SESSÃO?

- a) representante de empresa associada do projecto
b) representante de entidade parceira do projecto
(responda apenas às questões 3, 4, 8 e 9)

3 QUAIS AS SUAS EXPECTATIVAS FACE À SESSÃO? (assinale no máximo três opções)

- a) aquisição de novos conhecimentos sobre o tema
b) desenvolvimento e consolidação de conhecimentos já adquiridos
c) aquisição de conhecimentos técnicos aplicáveis à empresa
d) troca de experiências e debate
e) esclarecimento de dúvidas
f) contacto com outras realidades empresariais
g) contacto com especialistas
h) outras. quais? _____

4 COMO AVALIA A SESSÃO? POR FAVOR, COLOQUE UM X NA RESPOSTA QUE MELHOR DESCREVE O SEU PONTO DE VISTA

	MUITO SATISFEITO/A	SATISFEITO/A	INSATISFEITO/A	MUITO INSATISFEITO/A
a) A qualidade da formação a que assistiu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) A apresentação e condução da sessão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Os exercícios efectuados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) A logística da sessão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 FAZENDO UMA REFLEXÃO SOBRE A SESSÃO DE TRABALHO, QUAIS CONSIDERA TEREM SIDO AS MAIS VALIAS DA PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA QUE REPRESENTA?

6 FAZENDO UMA REFLEXÃO SOBRE A SESSÃO DE TRABALHO, QUE ASPECTOS CONSIDERA PODEREM VIR A SER MELHORADOS?

7 RECOMENDARIA ESTA SESSÃO A OUTRA PESSOA?

a) sim

b) não

INFORMAÇÃO PESSOAL

8 SEXO

a) feminino

b) masculino

9 PARTICIPAÇÃO

a) interesse pessoal

b) interesse da entidade que representa

c) outra. qual? _____

AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO.



ANEXO4 FICHAS DE RESULTADOS DAS SESSÕES DE TRABALHO INTER-EMPRESAS

ANEXO 4F EX.I.T.E CAMP E MENTORPLACE

OBJECTIVO

Apresentação de um plano de execução pormenorizado das iniciativas EX.I.T.E. Camp e MentorPlace, de forma a serem devidamente adaptadas pelas empresas Somague e Xerox
LOCAL DE REALIZAÇÃO Lisboa, IBM
DATA 31/ 03 / 2008

1 EMPRESA

- a) empresa que representa _____
b) departamento _____
c) função _____

2 QUAL O PAPEL DA SUA PARTICIPAÇÃO NA SESSÃO?

- a) representante de empresa associada do projecto
b) representante de entidade parceira do projecto
(responda apenas às questões 3, 4, 11 e 12)

3 QUAIS AS SUAS EXPECTATIVAS FACE À SESSÃO? (assinale no máximo três opções)

- a) aquisição de novos conhecimentos sobre o tema
b) desenvolvimento e consolidação de conhecimentos já adquiridos
c) aquisição de conhecimentos técnicos aplicáveis à empresa
d) troca de experiências e debate
e) esclarecimento de dúvidas
f) contacto com outras realidades empresariais
g) contacto com especialistas
h) outras. quais? _____

4 AS SUAS EXPECTATIVAS INICIAIS FACE À SESSÃO FORAM SATISFEITAS?

- a) totalmente
b) em grande parte
c) razoavelmente
d) não foram satisfeitas

5 AS PRÁTICAS DEMONSTRADAS CORRESPONDEM A UMA NECESSIDADE DA SUA EMPRESA?

EX.I.T.E. CAMP

- a) sim que tipo de necessidade? _____

b) não _____

MENTORPLACE

- c) sim que tipo de necessidade? _____

d) não _____

6 NA SUA OPINIÃO CONSIDERA QUE ALGUMA DAS PRÁTICAS DEMONSTRADAS NESTA SESSÃO PODE VIR A SER INCORPORADA NA SUA EMPRESA?

a) sim qual ou quais? _____

b) não porquê? _____

(se respondeu não, passe para a questão 7)

6.1 QUANDO É QUE AS PRÁTICAS PODEM VIR A SER INCORPORADAS?

	IMEDIATAMENTE	APÓS ALGUM PLANEAMENTO	APÓS OBTER MAIS INFORMAÇÃO	OUTRA SITUAÇÃO, QUAL?
a) EX.I.T.E Camp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) MentorPlace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6.2 DE QUE FORMA PODERÃO VIR A SER INCORPORADAS AS PRÁTICAS?

a) EX.I.T.E Camp _____

b) MentorPlace _____

7 NO SEU ENTENDER, QUAIS PODERÃO VIR A SER OS PRINCIPAIS CONSTRANGIMENTOS E DIFICULDADES A UMA EFECTIVA INCORPORAÇÃO DAS PRÁTICAS?

a) EX.I.T.E Camp _____

b) MentorPlace _____

8 QUE ESTRATÉGIAS DEVERÃO SER EQUACIONADAS PARA ULTRAPASSAR OS CONSTRANGIMENTOS E DIFICULDADES?

a) EX.I.T.E Camp _____

b) MentorPlace _____

9 A SESSÃO CONTRIBUIU PARA UMA MAIS CLARA IDENTIFICAÇÃO DAS VANTAGENS DE IMPLEMENTAÇÃO DESTAS PRÁTICAS

a) sim

b) não

10 FAZENDO UMA REFLEXÃO SOBRE A SESSÃO DE TRABALHO, QUAIS CONSIDERA TEREM SIDO, AS MAIS VALIAS DA PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA QUE REPRESENTA?

INFORMAÇÃO PESSOAL

12 SEXO

- a) feminino
- b) masculino

13 PARTICIPAÇÃO

- a) interesse pessoal
- b) interesse da entidade que representa
- c) outra. qual? _____

AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO.

ANEXOS AVALIAÇÃO FINAL

QUESTIONÁRIO DE AUTO-APLICAÇÃO

ORGANIZAÇÕES REPRESENTATIVAS DE TRABALHADORES/AS DAS EMPRESAS ASSOCIADAS

1 EMPRESA A QUE A ORGANIZAÇÃO REPRESENTATIVA DOS/AS TRABALHADORES/AS (ORT) PERTENCE:

- a) TAP Portugal
- b) Estoril Sol III
- c) Grupo Auchan
- d) AXA Portugal

2 TIPO DE ORT

- a) sindicato. designação _____
- b) comissão de trabalhadores/as

3 COMO É QUE A ORT TEVE CONHECIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NO PROJECTO DIÁLOGO SOCIAL E IGUALDADE NAS EMPRESAS?

(assinale apenas a principal fonte de informação)

- a) através dos meios internos de comunicação da empresa (nota interna, comunicado, revistas)
- b) através do/a interlocutor/a da empresa no projecto
- c) através da Confederação Sindical a que pertence o seu sindicato
- d) através de colegas
- e) através da equipa técnica do Projecto
- f) outras formas. quais? _____

4 A ORT TEM CONHECIMENTO DOS OBJECTIVOS DA PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NO PROJECTO?

- a) sim
- b) não

5 ASSINALE QUAIS CONSIDERA SEREM OS RESULTADOS MAIS IMPORTANTES DA PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NO PROJECTO

(pode assinalar mais do que uma resposta)

- a) aquisição/desenvolvimento de competências em igualdade de género por parte da gestão da empresa
- b) aquisição/desenvolvimento de competências em igualdade de género pelos/as trabalhadores/as
- c) reforço das formas de diálogo e participação (mais e melhor diálogo social)
- d) introdução de melhorias nas práticas já existentes no domínio da igualdade de género
- e) implementação de novas políticas/medidas no domínio da igualdade de género
- f) reforço da visibilidade e prestígio da empresa
- g) outros. quais? _____

6 EM QUE MEDIDA ESSES RESULTADOS VÃO AO ENCONTRO DAS EXPECTATIVAS INICIAIS DA ORT RELATIVAMENTE À PARTICIPAÇÃO NO PROJECTO?

- a) nada
- b) razoavelmente
- c) em grande parte
- d) totalmente

6.1 PORQUÊ?

7 COMO É QUE A ORT AVALIA A SUA PARTICIPAÇÃO NAS ACTIVIDADES DO PROJECTO?

(assinale apenas uma resposta)

- a) insuficiente
- b) suficiente
- c) boa
- d) excelente

8 COMO AVALIA AS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO DA ORT NO PROJECTO EM TERMOS DE ADEQUAÇÃO E NÚMERO?

- 8.1 adequadas (passe para o 8.3)
- inadequadas

8.2 que outras formas deveriam ter sido equacionadas?

- 8.3 em número suficiente
- ou insuficiente

9 COMO PREVÊ QUE A ORT VENHA A PARTICIPAR OU CONTRIBUIR PARA A MANUTENÇÃO DOS IMPACTOS POSITIVOS RESULTANTES DA PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NO PROJECTO APÓS A SUA CONCLUSÃO?

10 OUTROS COMENTÁRIOS

MUITO AGRADECEMOS A VOSSA COLABORAÇÃO

ANEXO 6 AVALIAÇÃO FINAL

GUIÃO DE ENTREVISTA | EMPRESAS ASSOCIADAS

ENTREVISTA N.º

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:

PESSOA(S) ENTREVISTADA(S):

1 QUAIS FORAM AS RAZÕES QUE LEVARAM A EMPRESA QUE REPRESENTA A PARTICIPAR NO PROJECTO?

- quais foram os objectivos?
- quais foram as expectativas iniciais?
- em que medida as expectativas iniciais foram concretizadas?

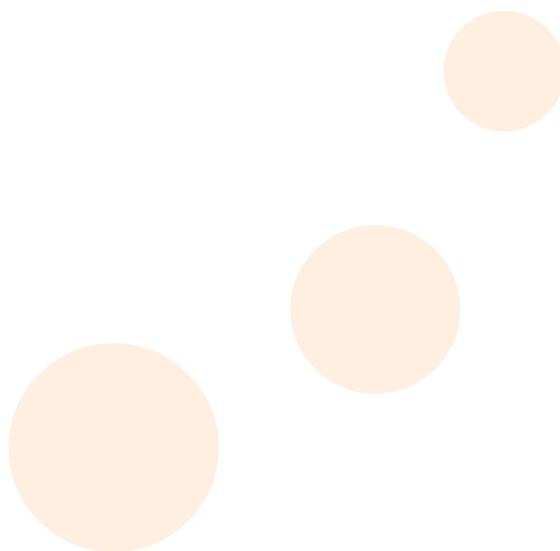
2 RESULTADOS DA PARTICIPAÇÃO – IMPACTOS (POSITIVOS)

NÍVEL INTERNO	NÍVEL EXTERNO
■ Competências da empresa em IG – Política de recursos humanos	■ Reforço da visibilidade e prestígio da empresa
■ Competências em IG dos/as trabalhadores/as	■ Estabelecimento de novos contactos
■ Reforço das formas de diálogo e participação	■ Competitividade
■ Introdução de melhorias nas práticas já existentes nestes domínios	■ Outros
■ Implementação de novas políticas/medidas nestes domínios	
■ Outros	

3 TENDO EM CONTA A METODOLOGIA DE TRABALHO “PARA E COM AS EMPRESAS” ADOPTADA PELO PROJECTO, SERIA POSSÍVEL IDENTIFICAR QUAIS FORAM OS PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA PARTICIPAÇÃO ESTABELECIDA?

4 COMO PREVÊ A MANUTENÇÃO DOS IMPACTOS POSITIVOS RESULTANTES DA PARTICIPAÇÃO NO PROJECTO MESMO APÓS A SUA CONCLUSÃO?

- OUTRAS OBSERVAÇÕES
- SUGESTÕES PARA A EQUIPA DO PROJECTO
- COMENTÁRIOS FINAIS



O SOLUCIONÁRIO é um produto do Projecto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas, financiado pelo Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL, e que decorreu entre Abril de 2006 e Abril de 2008.

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



PROJECTO
CO-FINANCIADO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



PARCERIA
DE
DESENVOLVIMENTO



INTEGRARAM
A ACÇÃO
DE DISSEMINAÇÃO

