



MESTRADO

SOCIOLOGIA

Para a construção da
igualdade de género em
organizações de economia
social:
do diagnóstico ao manual de
boas práticas

Sara Pereira Mota
2016



Sara Pereira Mota

**Para a construção da igualdade de género em organizações
de economia social:
do diagnóstico ao manual de boas práticas**

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientado pela
Professora Doutora Cristina Parente.

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Setembro de 2016

Para a construção da igualdade de género em organizações
de economia social:
do diagnóstico ao manual de boas práticas

Sara Pereira Mota

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientado pela
Professora Doutora Cristina Parente.

Membros do Júri

Professora Doutora Cristina Parente
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Professor Doutor Carlos Gonçalves
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Professor Doutor Sofia Alexandra Cruz
Faculdade de Economia - Universidade do Porto

Classificação obtida: 17 valores

Igualdade de género em organizações de economia social: construção de um manual para a Igualdade de Género e o papel da liderança na configuração de um ambiente igualitário

*Para a construção da igualdade de género em organizações de economia social:
do diagnóstico ao manual de boas práticas*

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice de tabelas	xi
Notas introdutórias	12
Capítulo I – A igualdade de género em organizações de economia social	15
1. As organizações de economia social como campo de análise da Igualdade de Género.....	15
2. A igualdade de género em organizações de economia social.....	17
3. O género e o mercado de trabalho.....	19
4. O papel do homem como “trabalhador ideal”	23
5. Sobre a liderança e a cultura organizacional nas organizações de economia social: o papel do género.....	24
6. As organizações de economia social, a mulher e a liderança.....	29
7. Desconstruir a igualdade de género para construir a igualdade de género.....	32
Capítulo II – A investigação para a ação	34
1. Introdução à metodologia utilizada	34
2. Investigação orientada para a ação.....	35
3. Construção do manual para a igualdade de género: das entrevistas de diagnóstico às práticas	38
4. Os estudos de caso	40
5. O estágio curricular: atividades e reflexões	43
Capítulo III – Da investigação em igualdade de género aos produtos de estágio: entrevista de diagnóstico e manual. O tópico da liderança	46
1. A liderança no centro da análise da Igualdade de Género: os estudos de caso	46
2. Manual para a Igualdade de Género.....	55
Considerações finais	110
Referências bibliográficas	113
ANEXOS	121
Anexo 1 - Infografia no âmbito da (Des)Igualdade de Género em Organizações de Economia Social.....	122
Anexo 2 – Guião da entrevista coletiva	123
Anexo 3 – Guião das entrevistas relativas aos estudos de caso	125

*Para a construção da igualdade de género em organizações de economia social:
do diagnóstico ao manual de boas práticas*

Agradecimentos

Dedico esta página e, quiçá, este relatório de estágio a todos os que me apoiaram durante o desenvolvimento do mesmo. A sua entrega não teria sido possível sem a colaboração e o apoio de várias pessoas, a quem deixo nestas linhas o meu sincero agradecimento.

À minha orientadora, Professora Doutora Cristina Parente, pelo rigor dos conhecimentos, pela presença constante, pelos puxões de orelhas e pela confiança e incentivo demonstrados, mesmo quando a vontade de continuar parecia falhar.

À minha coordenadora de estágio, Doutora Ana Luísa Martinho, pela rápida e confortável integração na organização A3S, que me permitiu um grande crescimento pessoal e profissional. Os meus agradecimentos estendem-se à Carlota Quintão, à Cláudia e à Céu.

E aos peritos, entrevistados e organizações estudos de caso, o meu sincero agradecimento pela sua inteira disponibilidade.

Aos meus amigos, por continuarem a ser meus amigos mesmo depois de me conhecerem em processo de escrita de tese.

Por fim, aos meus maiores motivadores, os meus pais e a minha irmã, pela infundável paciência com que recebiam as minhas queixas e os meus recuos e a felicidade contagiante com que me ouviam falar desta temática e deste trabalho.

*Para a construção da igualdade de género em organizações de economia social:
do diagnóstico ao manual de boas práticas*

Resumo

Este relatório de estágio, seguindo uma perspetiva sociológica, tem como temática principal a igualdade de género em organizações de economia social e, portanto, organizações sem fins lucrativos. Apesar de a igualdade de género ser um tema abrangente, estabelece uma relação particular com estas organizações, numa lógica que conjuga os seus valores e os intervenientes deste contexto: os seus recursos humanos remunerados, voluntários e dirigentes, com um ideário forte de bem comum.

O objetivo principal do relatório de estágio é, por um lado, conhecer e explorar a realidade das organizações de economia social em matéria de igualdade de género e, por outro lado, procurar fornecer um manual para a igualdade de género, constituído por entrevistas de diagnóstico e boas práticas capazes de informar um plano de ação para a igualdade de género. Este manual permitirá que as organizações se conheçam melhor internamente do ponto de vista da igualdade de género e, num processo de consciencialização, possam implementar planos de ação que as tornem mais coerentes com o seu ideário.

As organizações de economia social têm vindo a constituir-se como uma forma de fazer frente à crise social e económica em Portugal. Desta circunstância e da sua importância no país impõe-se procurar compreender as características em matéria de igualdade de género destas organizações que se constituem maioritariamente por trabalhadoras do sexo feminino, facto que pode mascarar desigualdades latentes. Importou analisar, de igual modo, as suas práticas de igualdade de género e como se assumem ou não estrategicamente nas organizações.

No domínio metodológico, a abordagem qualitativa escolhida visou uma análise de *benchmarking* e entrevistas coletivas para a construção do manual para a igualdade de género em organizações de economia social. Paralelamente, as entrevistas de diagnóstico foram concebidas e aplicadas em dois estudos de caso em organizações de economia social.

Palavras-chave: igualdade de género; organizações; liderança; economia social; boas práticas.

*Para a construção da igualdade de género em organizações de economia social:
do diagnóstico ao manual de boas práticas*

Abstract

The main theme of this internship report, which follows a sociological perspective, is gender equality in social economy organizations. Although gender equality is an overarching theme, it establishes a relationship with these organizations, an approach that combines all actors in this context: their paid human resources, volunteers and leaders with a strong ideology of social rights.

The main objective is, on the one hand, to know and explore the reality of social economy organizations in the field of gender equality and, on the other hand, seek to provide a manual for gender equality, consisting of diagnostic interviews and good practices that enable a plan of action for gender equality. This allows organizations to know themselves better on the inside from the point of view of gender equality and, in an awareness process, be able to implement action plans that make them more consistent with their ideals.

Social economy organizations have come to constitute themselves as a way to cope with the social and economic crisis in Portugal. In this case, it is important seeking the understanding of the characteristics of gender equality in these organizations, whose worker are mainly women, but still can mask inequalities in this subject. It matters, likewise, to analyze their practices within the report topic and how they have a strategic position or not in this regard.

In the methodological approach the qualitative practice allowed a benchmarking analysis and collective interviews, in order to design and create a manual for gender equality in social economy organisations. Simultaneously, diagnosis interviews were created and applied in two case studies in social economy.

Key words: gender equality; organizations; leadership; social economy; good practices.

*Para a construção da igualdade de género em organizações de economia social:
do diagnóstico ao manual de boas práticas*

Índice de tabelas

Tabela 1 - Esquema de abordagem de investigação para a ação	37
-------------------------------------------------------------------	----

Notas introdutórias

O presente relatório de estágio resulta de um estágio curricular desenvolvido na Associação A3S, uma organização de economia social sediada no Porto. Tem como principal enfoque a igualdade de género em organizações de economia social.

O objeto de estudo de estágio assenta nas práticas desenvolvidas em matéria de igualdade de género. A Associação A3S tem como principal objetivo a capacitação de organizações de economia social, sendo que do ponto de vista da Europa 2020, a igualdade de género é um aspeto importante desta qualificação. Assim, é importante que a Associação A3S seja capaz de responder dentro desta matéria aos desafios que se impõe a nível nacional e internacional em organizações de economia social e, por isso, a pertinência de construção de um manual para a igualdade de género em organizações de economia social.

O estágio permitiu reunir uma lógica de investigação e intervenção, com a realização de dois estudos de caso, com o objetivo de validar o manual. O manual para a igualdade de género assegura a perspetiva de intervenção com a construção de um produto que corresponde às expectativas da Associação A3S: um manual para a igualdade de género que inclui entrevistas de diagnóstico e a compilação de boas práticas aplicáveis em organizações de economia social. Deste modo, foi possível criar uma atmosfera que se caracterizava por ser “(...) a participatory, democratic process concerned with developing practical knowing in the pursuit of worthwhile human purposes, grounded in a participatory worldview which we believe is emerging at this historical moment. It seeks to bring together action and reflection, theory and practice, in participation with others, in the pursuit of practical solutions to issues of pressing concern to people, and more generally the flourishing of individual persons and their communities” (Reason, Bradbury cit. por Miller, Greenwood, Maguire, 2003, p. 10, 11).

Da mesma forma, importava desconstruir a realidade da igualdade de género em organizações de economia social e torná-la acessível do ponto de vista teórico e prático aos dirigentes, trabalhadores e associados das mesmas. Na introdução ao I volume da *História das Mulheres*, Georges Duby e Michelle Perrot (1993) colocam a mudança nas relações de género na seguinte perspetiva: “(...) Ela constitui uma história que já tem história, que mudou de objecto, de métodos e de pontos de vista. Animada, a princípio,

pelo simples desejo de se tornar visível [...] esta história tornou-se muito mais problemática, menos puramente descritiva e mais relacional. Na primeira linha das suas preocupações ela coloca a partir de agora o *gender*, isto é, *as relações entre os sexos*, vistos não como algo inscrito na eternidade de uma natureza inacessível, mas como produtos de uma construção social que é importante, justamente, «desconstruir» (Duby e Perrot cit. por Amâncio, 2003,p. 702).

Por fim, este relatório de estágio nasce também de uma opção pessoal de participarmos na mudança para este tópico. Na opinião do investigador, “(...) só descobrimos a natureza de algumas coisas quando tentamos mudá-las.” (Tripp, 2005, p. 450). Alertamos que a opção de linguagem inclusiva está contemplada no manual para a igualdade de género, mas devido às características associadas aos aspetos formais deste relatório de estágio, nomeadamente o seu tamanho em termos de números de página, optou-se por não utilizá-la ao longo do relatório.

O relatório de estágio está dividido em três capítulos: a problemática teórica, a metodologia desenvolvida ao longo de todo o processo e a apresentação dos resultados e produtos de estágio. O primeiro diz respeito a questões do foro teórico e tem em conta dois pontos importantes. Primeiramente, a apresentação das organizações de economia social, de maneira a incluir uma visão geral do terceiro setor, não só em termos de retrato estatístico, mas também a nível da sua importância a nível económico e social na sociedade atual. Um segundo ponto pretende desconstruir a igualdade de género de forma geral no mercado de trabalho e a posição das mulheres e homens no mesmo, mas mais especificamente na realidade das organizações de economia social.

No segundo capítulo respeitante à metodologia, apresenta-se a metodologia utilizada de investigação orientada para a ação. As técnicas para recolha e análise dos dados foram distintas conforme os estudos de caso e a construção e validação do manual para a igualdade de género e, por isso, a existência de capítulos distintos para cada momento. Por último, introduz-se a organização acolhedora do estágio curricular, com especial enfoque nas atividades desenvolvidas e no crescimento profissional.

No terceiro e último capítulo são apresentados, primeiramente, os resultados dos dois estudos de caso escolhidos, um por deter uma liderança maioritariamente masculina e outro por deter uma liderança maioritariamente feminina, para que se possa estabelecer comparações entre as duas organizações. No entanto, também entre os

entrevistados femininos e masculinos é possível estabelecer comparações prementes. De seguida, apresenta-se detalhadamente o manual para a igualdade de género: as entrevistas de diagnóstico e as práticas condicentes a um plano de ação, uma vez que o seu processo de criação se encontra no capítulo dedicado à metodologia.

Este relatório de estágio termina com notas conclusivas, que incluem as recomendações para futuras investigações.

Numa nota final: recomenda-se que a leitura do presente relatório de estágio seja acompanhada pela leitura do manual para a igualdade de género, produto com papel central em todo o processo de estágio, quer seja no seu processo de construção e validação, quer pelo papel que pode desempenhar de mudança e ação em organizações de economia social. É o produto final concretizado do estágio curricular.

Capítulo I – A igualdade de género em organizações de economia social

1. As organizações de economia social como campo de análise da Igualdade de Género

A Economia Social, em 2010, segundo a Conta Satélite da Economia Social (2012), representava 2,8% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional. Estas organizações absorviam 4,7% do emprego total e 5,5% do emprego remunerado. No entanto, os seus trabalhadores continuavam a ter, em média, salários mais baixos que no conjunto da economia. No que respeita aos serviços de ação social e solidariedade, estes serviços têm um peso relativo no VAB da economia social de cerca de 40%, ainda que a atividade na área da cultura, desporto e recreio represente quase 50% das organizações de economia social. No contexto europeu (Liz in Marques, 2015), em 2010, as organizações de economia social representam 10% das empresas europeias, ou seja, cerca de 2 milhões de organizações. Estas empregam diretamente 6,7% da população ativa na União Europeia, ainda que 25% dos europeus esteja de alguma forma relacionado com as organizações de economia social.

Apesar dos números serem significativos, o Comité Económico e Social Europeu (CESE) emitiu pareceres sobre as dificuldades encontradas pelas organizações de economia social, sendo eles “ (...) a) A falta de conhecimento e de visibilidade do seu papel na economia em geral. b) Uma clara desconfiança e má vontade, quer das organizações empresariais, quer dos poderes públicos e também da Comissão, relativamente a um sector da economia e a uma forma de organização da actividade económica que não se enquadra nos princípios da livre concorrência e não se pauta pelos valores do mercado. c) A falta de um quadro jurídico e regulamentar a nível comunitário que contemple a diversidade de formas de empresas ajustado às características dos diferentes agentes económicos. d) Em particular, a ausência de um estatuto europeu para as associações, as fundações e as sociedades mútuas. e) A falta de estatísticas uniformes, comparáveis e credíveis para o sector. f) A ausência de uma adequada representação institucional do sector a nível europeu.” (Liz, 2010, p. 16).

A economia social surge como um mecanismo para “a coesão social, o emprego, a criação e manutenção do tecido económico, o reforço da democracia, a inovação social e o desenvolvimento local (...) a distribuição de rendimento e riqueza, a criação e prestação de serviços de assistência social (como os serviços sociais, de saúde e segurança social), o desenvolvimento sustentável, o aumento da democracia e dos envolvimento dos cidadãos, bem como para uma maior eficiência nas políticas públicas” (CIRIEC, 2007, p. 29).

Na Constituição da República Portuguesa, a economia social está integrada no setor cooperativo e social. Nesta estão consagrados um conjunto de princípios relativos a este setor, segundo Rui Namorado (in Meira, 2012). São eles: “ (...) o princípio da coexistência dos três setores (público, privado e cooperativo e social), o princípio da liberdade de iniciativa cooperativa, o princípio da proteção do setor cooperativo e social, o princípio da obrigação do Estado estimular e apoiar a criação de cooperativas, o princípio da conformidade com os princípios cooperativos da *Aliança Cooperativa Internacional* (ACI).” (Meira, 2012, p. 4). O setor cooperativo e social inclui dentro das suas vertentes, o subsector cooperativo e os subsectores autogestionário, comunitário e solidário, respetivamente. Estes princípios asseguram a continuidade deste setor e um garante da sua existência futura, uma vez que não pode ser eliminado da equação dos três setores: setor público, setor privado e setor cooperativo e social.

A economia social em Portugal encontra-se mais desenvolvida no que concerne às cooperativas, mutualidades, associações e fundações. Estas podem concentrar-se apenas numa lógica de solidariedade social ou absorver também características de uma atividade económica.

De relevar, ainda, a sustentabilidade destas organizações que se encontram numa posição diferente do setor privado, uma vez que têm que respeitar não só os interesses dos seus beneficiários, mas também do interesse social. Isto soma custos económicos à sua atividade. No fundo, “ (...) são organizações de pessoas que realizam actividades com o principal objectivo de satisfazer as necessidades das pessoas e não tanto de remunerar os investidores capitalistas.” (CIRIEC, 2007, p.29).

Da mesma forma, a página *online* KnowHow NonProfit (in Pais, 2012) refere que a estruturação do trabalho das organizações sem fins lucrativos tem as seguintes características: “(...) - têm de adaptar-se constantemente às mudanças de política

governamental; - possuem uma cultura de participação e formas democráticas para a tomada de decisões; - precisam de considerar as perspetivas de múltiplos *stakeholders* e utilizadores dos serviços; - são particularmente vulneráveis à escassez de recursos.” (Pais, 2012, p. 6)

As cooperativas e mutualidades absorvem recursos de vendas que operam no mercado, enquanto as associações e fundações obtêm financiamento de donativos, quotas de sócios e de subsídios, por exemplo, para satisfazer as necessidades encontradas na realidade à qual estão agregadas em termos de serviços prestados.

A realidade das organizações de economia social, apesar de desconhecida, permite a criação de emprego e valor social. O seu reconhecimento legal e jurídico permite credibilizar o setor cooperativo e social e lutar por melhores condições de vida e de trabalho.

2. A igualdade de género em organizações de economia social

As organizações de economia social trabalham em áreas sociais e o seu estatuto advém de um ideário específico diferente dos setores público e privado. Segundo Oliveira (in Marques, 2015, p. 16), o enfoque é colocado nas pessoas e não no capital, caracterizando-se por valores diferenciadores. Com efeito, “ (...) recusa as divisões entre a acção económica, social e política e acciona projectos cívicos, democráticos, participativos e economicamente plurais (e, nesse sentido, alternativos ao sector público e privado), (...)” (Quintão, 2004, p. 8).

A problemática da igualdade de género permite pensar as organizações de economia social na integração de práticas que reflitam a sua missão externa e interna. Estas estão sujeitas a uma cultura organizacional que pode ser mais ou menos inclusiva de mulheres e homens conforme os estereótipos existentes. Ademais, esta relação estabelecida entre a sua missão social e a igualdade de género é explicada não só pela ação preponderante das mulheres no setor social, especialmente na intervenção social – como executoras e não como líderes -, mas também pelo estereótipo de que as mulheres estão mais predispostas para a área social.

Para Joan Acker (1992), “(...)”gendered institutions” means that gender is present in the processes, practices, images and ideologies, and distributions of power in

the various sectors of social life” (Acker, 1992, p. 567). Ora, é este fenómeno que se pretende estudar nas organizações de economia social, ainda que de uma forma mais restrita. Segundo Teasdale, McKay e Phillimore et al. (2011), as organizações de economia social são mais acessíveis às mulheres do que os negócios tradicionais, contudo os homens continuam a desempenhar mais posições de liderança que as mulheres nestas organizações (Martinho, Parente, 2015).

As organizações sem fins lucrativos desempenham um papel de integração de públicos vulneráveis na sociedade, sendo que “a sua orientação para a capacitação individual através da responsabilidade social proporciona-lhes um bom nível de integração social, designadamente para os jovens, as mulheres, os imigrantes e as minorias étnicas.” (Liz in Marques, 2015).

O modelo de negócio das cooperativas ajudou muitas mulheres na sua independência, nas suas casas e nas suas comunidades, segundo a Organização Internacional do Trabalho (2015). Devido às suas características, que permitem que indivíduos isolados e que não têm condições para ter um negócio sozinhos aumentem a sua competitividade e o seu rendimento, as cooperativas podem retirar mulheres da pobreza, ao criarem emprego; podem ser um espaço onde profissões que são individualizadas e frequentemente exploradas se encontram para fazer frente a estes problemas; e podem ser uma forma para as mulheres terem a sua própria atividade económica, colaborando na integração de outras mulheres no mercado de trabalho. Além disso, as cooperativas detêm valores de justiça e igualdade que coloca as mulheres numa posição que contraria as condições atuais das mulheres no mercado de trabalho capitalista, nomeadamente em termos de liderança.

No entanto, sabe-se que nem todas as organizações de economia social, que se guiam teoricamente pelos mesmos princípios, apresentam este tipo de disposição para a igualdade de género. Com efeito, “(...) they need to take steps to ensure that their theoretical commitment is translated into practice.” (International Labour Organization, 2015, p. 3). O contexto atual de Beijing +20¹ é uma boa ocasião para estas organizações reverem o seu discurso e as suas práticas neste domínio.

¹ Em 1995, ocorreu a Quarta Conferência Mundial sobre as Mulheres, em Beijing. Quando a conferência terminou, surgiu o documento mais progressista sobre os direitos das Mulheres: *Beijing Declaration and Platform for Action*. No aniversário dos seus 20 anos, foi lançada uma nova campanha de mobilização pelo empoderamento das mulheres e a igualdade de género. Para mais informações, consultar <http://beijing20.unwomen.org/en>. Acedido a 03/12/2015.

3. O género e o mercado de trabalho

Segundo a Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, a taxa de emprego das mulheres na União Europeia, entre os 20 e os 64 anos, não ultrapassa os 62,5%, enquanto que em Portugal é de 61,1%. Desta percentagem há um desfasamento maior quando se considera as mulheres que ocupam lugares de tomada de decisão – que apresentam as mesmas competências e qualificações. São, pois, um recurso subaproveitado de indivíduos com qualificação académica de nível superior. Da mesma forma, “a presença equilibrada de mulheres e de homens nos postos de decisão, política e económica, é reconhecida como um requisito da democracia e como um contributo para a própria sustentabilidade do desenvolvimento, gerando um melhor aproveitamento das qualificações e competências quer de mulheres, quer de homens.” (Resolução do Conselho de Ministros, 2012).

Neste sentido, é possível reconhecer a importância de estudar a igualdade de género no mercado de trabalho. É preciso ressaltar que não há um enfoque específico naquilo que é próprio da mulher, sendo que ambos os géneros se deparam com problemas no âmbito do seu trabalho devido aos estereótipos a si associados. Ainda assim, depois de várias leituras, reconheceu-se que a balança pende para o lado feminino, tanto a nível micro, como meso e macro em matéria de desigualdades encontradas no acesso ao poder (Vicente, 2013).

Utilizando o conceito de *ser relativo* de Fraisse (in Amâncio, 2003), a mulher encontra-se numa situação plena de paradoxos, uma vez que é ser da natureza e ser social. No entanto, durante muito tempo, a sua condição e *espaço de exercício da razão* decorria dependente da sua função reprodutora e não no plano da cidadania e dos direitos.

Numa perspetiva micro, um dos exemplos relevantes é a Teoria do Capital Humano. Segundo esta, a situação atual das mulheres explica-se pelo menor investimento na sua qualificação e experiência profissional, pela construção de carreiras intermitentes e pela demonstração de menos interesse relativamente a funções que envolvam autoridade. A um nível meso, ou seja, da organização, interessa manter uma hegemonia entre os trabalhadores e os dirigentes e afastar os que não são semelhantes –

se os dirigentes são homens, o acesso a cargos de topo será facilitado aos homens. A região, a dimensão da cidade, o setor de atividade, as políticas de Estado, a dimensão e a idade da organização são os principais impulsionadores ou constrangimentos para o acesso ao poder a nível macro.

Sobre a conciliação de trabalho e família, Orozco (2014) menciona duas questões: “(...) primero, la propia idea de *vida familiar* lleva implícita una carga valorativa que considera el trabajo de cuidados no remunerado como *algo menos que trabajo*; y segundo, (...) la idea de conciliación solo afecta a las mujeres, porque habla de cómo compatibilizar un trabajo que ya se hacía (el de cuidados) con uno nuevo que se reivindica (el remunerado), pero no habla de poner a trabajar gratuitamente a quien no lo estaba haciendo antes: los hombres (...)” (Orozco, 2014, p. 51). Isto resulta no homem a tempo inteiro e na mulher a tempo parcial nos seus empregos e na sua vida familiar – os cuidados são, indubitavelmente, associados à mulher. O tempo parcial no emprego leva à metade do salário, à diminuição da reforma e dos benefícios.

A questão da reforma alberga ainda mais discriminações para a mulher, uma vez que as mulheres têm mais paragens laborais, devido aos cuidados parentais e aos seus familiares, e continuam a receber menos que os homens nas mesmas posições. Em relação aos cuidados familiares, Orozco (2014) defende a trilogia *cuidados-mujeres-amor*, como uma das formas mais prementes de dominação heteropatriarcal. As mulheres são um substituto do Estado-Providência não só em questões de proteção social, mas também em casos de doença de familiares mais velhos e na ocupação de tempos livres e férias escolares das crianças, por exemplo. Assim, “(...) los derechos derivados son de calidad claramente inferior a los directos en duración e cuantía. (...) se ha hablado históricamente de una ciudadanía de segunda para las mujeres” (Hernes cit. por Orozco, 2014, p. 127). No entanto, esta autora relembra que se as mulheres deixarem de desempenhar tarefas gratuitas, os indivíduos que estão sob os seus cuidados poderão perder qualidade de vida. O Estado constrói-se e sobrevive também da divisão sexual do trabalho.

Desta forma, a crise económica tem um efeito perverso sobre as mulheres, uma vez que estas servem de colchão às vicissitudes sociais com o seu trabalho não remunerado. Corresponder com o seu trabalho não remunerado às necessidades da sociedade não é um fenómeno perceptível e que é uma utopia tornar-se coletivo, para

Orozco (2014). De referir que este fenómeno não se espelha em *todas* as mulheres e em *todos* os homens.

Os papéis de género são atribuídos em função do sexo do indivíduo, isto é, espera-se que a partir de uma identidade biológica se assumam certas características corporais, formas de estar, de sentir e, enfim, de ser social. Há, portanto, um espaço económico, cultural e político a ocupar por cada um. Quando homem e mulher se afastam do considerado “normal” e, portanto, dos papéis sociais esperados, tornam-se desviantes. O desvio dos seus papéis não é reconhecido socialmente e é paralelo a uma hierarquia social heterossexual (Orozco, 2014). São exemplos deste argumento o não casar, não ter filhos, ser homossexual, entre outros.

Com efeito, a necessidade de existência de legislação decorre do facto de haver a perpetuação de um cenário assimétrico entre mulheres e homens no mercado de trabalho. Esta situação é espelhada pelas palavras de Amâncio (2001) que defende que o facto de a desigualdade entre géneros se perpetuar no tempo não legitima a sua manutenção com base no “ (...) argumento frequentemente evocado pelos defensores de uma postura passiva e fatalista perante esta questão, e que assim pretendem salientar o naturalismo e a imutabilidade das desigualdades baseadas no sexo” (Amâncio cit. por Nogueira, 2001, p. 2).

A legislação portuguesa assegura que “o trabalhador ou candidato a emprego tem direito a igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção ou carreira profissionais e às condições de trabalho, não podendo ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão, nomeadamente, de ascendência, idade, sexo, orientação sexual, identidade de género, estado civil, situação familiar, situação económica, instrução, origem ou condição social, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência, doença crónica, nacionalidade, origem étnica ou raça, território de origem, língua, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical, devendo o Estado promover a igualdade de acesso a tais direitos.”²

No caso da igualdade de género no trabalho e no emprego, a legislação laboral portuguesa contempla os seguintes princípios: “igual acesso ao trabalho, ao emprego, à

² Artigo 24º - Direito à igualdade no acesso a emprego e no trabalho, in Código do Trabalho, em vigor desde 2009.

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.” (CITE, 2008, p. 16).

O papel da mulher como ser não económico é uma construção social (Orozco, 2014). Até ao século XIX houve a negação às mulheres do direito de educação, leis que proibiam o trabalho assalariado a mulheres e crianças e a proibição da sindicalização das mulheres. Francis Edgeworth (in Orozco, 2014) defendia que um grande número de mulheres no mercado de trabalho “(...) arruinarían por igual la riqueza y la familia” (Edgeworth cit. por Orozco, 2014, p. 175). As disposições comportamentais atribuídas aos homens e às mulheres e espelhadas nos seus papéis sociais assumiam traços que condicionavam *a priori* o acesso das mulheres à educação e a lugares de chefia, por exemplo.

Veja-se: a feminização ou masculinização de certas profissões; a menor possibilidade de formação e remuneração inferior para o género feminino; o pouco aproveitamento da licença de maternidade e paternidade e a atribuição das tarefas e responsabilidade familiar e doméstica às mulheres (CITE, 2008). Estes fatores juntamente com um recrutamento desigual entre sexos em determinadas profissões e a ocupação de posições de liderança por homens em profissões tendencialmente femininas criam desigualdades na força laboral e segregação profissional (Vicente, 2013).

Neste sentido, torna-se importante relevar que Bygren e Kumlin (in Vicente, 2013) defendem que este recrutamento desigual não é apenas da responsabilidade da organização. Para estes autores, “ (...) a contratação diferencial de homens ou mulheres para o desempenho de uma determinada função depende da proporção de ambos os géneros disponíveis no mercado de trabalho.” (Vicente, 2013, p. 6).

Um artigo escrito por Isaac, Lee e Carnes (2009), *Interventions That Affect Gender Bias in Hiring: A Systematic Review*, acerca do enviesamento por género no recrutamento em medicina identificou vários autores que identificam questões negativas relacionadas com a igualdade de género. O enviesamento por género existe entre

homens e mulheres com qualificações idênticas. Este acontece contra mulheres que estão a ser avaliadas para posições ocupadas tradicionalmente por homens. Quando no currículo não estava identificado o sexo do candidato, ambos apresentavam as mesmas pontuações, se tivessem currículos iguais. As mesmas autoras reconhecem o impacto da parentalidade no recrutamento. No mesmo artigo, é possível verificar que os dois géneros quando com filhos apresentam pontuações mais baixas que indivíduos sem filhos, contudo as mulheres ficam numa posição muito mais desvantajosa que o género oposto. Os homens são julgados mais severamente quando há descontinuidades no seu percurso profissional.

Isaac, Lee e Carnes (2009), no mesmo artigo, apresentam mais resultados de estudos de diferentes autores³. Brescoll and Uhlman (in Isaac, Lee, Carnes, 2009) descobriram que a expressão de raiva nos homens eram positivamente avaliada, ao contrário do que acontecia com as mulheres, especialmente para cargos superiores.

Por último, como revelado no mesmo artigo, Ng e Wiesner (in Isaac, Lee, Carnes, 2009) reconheceram que em profissões tendencialmente femininas, os homens apresentam mais probabilidade de ser contratados⁴ do que as mulheres em profissões maioritariamente masculinas.

4. O papel do homem como “trabalhador ideal”

Os sistemas culturais assumem implicitamente que o trabalho não se relaciona com o resto do quotidiano do sujeito, reclamando um indivíduo que está completamente dedicado à organização e que não tem responsabilidades familiares. O “trabalhador ideal” está associado ao sexo masculino e quem não respeitar as características deste estereótipo é estigmatizado (CITE, 2008).

Aliás, quando os homens procuram profissões tendencialmente femininas, “barriers are exposure to gender stereotyping, cultural norms about what ‘proper’ men do to provide for their families and discriminatory assumptions about men’s nurturing and emotional skills. A major deterrent is stereotypical assumptions that jobs dominated by women are of bad quality and not suitable for men.” (EIGE, 2015, p. 33). Ademais, os

³ No entanto, não revelam o nome dos estudos pertencentes a estes autores.

⁴ Mesmo que apresente menos qualificações que a candidata feminina.

homens estão mais satisfeitos com horários de trabalho que se coadunam com as responsabilidades familiares, contrariamente ao senso-comum dos papéis tradicionais (EIGE, 2015).

Ainda que, tal como Friedan (in Amâncio, 2003) defende, existem determinantes sociais que condicionam e exercem pressão sobre as mulheres para que adotem o modelo esperado de um ser feminino que age de maneira feminina. No entanto, também os homens estão sujeitos à estigmatização. Com efeito, a racionalidade e o controlo sobre as emoções associados ao homem opõem-se ao estereótipo de sensibilidade associado à mulher. De mais a mais, sendo as organizações originalmente compostas ou fundadas por homens, continuam a expressar essa identidade masculina e de super-herói (Gender at Work, 2001).

De relevar que a participação das mulheres no mercado capitalista é vantajosa para uma economia mais sustentável. Estas desenvolveram competências e estão preparadas para o mercado de trabalho através do seu percurso escolar. O mercado encontra-se, assim, numa situação de subaproveitamento de recursos humanos importantes: qualificados e disponíveis (Orozco, 2014). Existe um potencial para o crescimento económico e um maior bem-estar social a partir de maior igualdade, segundo Orozco (2014). No entanto, tende a ultrapassar-se a organização social caracterizada pelo homem/marido empregado e mulher/esposa desempregada e com proteção social derivada do marido; ou numa perspetiva fordista o homem assalariado cabeça de família e que *ganha o pão* e a mulher doméstica dependente (Orozco, 2014).

Esta perspetiva de família, num contexto de emancipação da mulher que levou a um ajuste social, é especialmente danosa para os homens, uma vez que «(...) la importancia cultural del papel de los hombres como “provedores” implica que el desempleo tiene a menudo un efecto psicológico especialmente dañino para ellos» (Wilkins, Kemple cit. por Orozco, 2014, p. 152). Isto está arraigado às identidades de género legitimadas socialmente que decidem qual o papel de cada indivíduo e a sua posição e funções no mercado de trabalho.

5. Sobre a liderança e a cultura organizacional nas organizações de economia social: o papel do género

A liderança é, segundo Kotter (in Pais, 2008), uma forma de lidar com a mudança, sendo que quanto mais mudança necessária, mais necessidade de liderança. Por isso, para Boyett e Boyett (in Pais, 2008) um líder é “(...) a pessoa que inova, que compartilha metas, que busca a mudança e que desenvolve visões estratégicas” (Pais, 2008, p. 38).

David McClelland (in Pais, 2006), nos anos 70 do século XX, construiu um modelo que diferenciava seis estilos de liderança – visionário, conselheiro, relacional, democrático, pressionador e dirigista – através da aplicação de questionários “(...) aos gestores que participaram em ações de treino de líderes” (Pais, 2006, p. 25). Os primeiros quatro tipos de liderança referenciados geram uma ressonância positiva, ou seja, os trabalhadores demonstram melhorias de desempenho, contrariamente aos dois últimos que, embora úteis em situações específicas, têm tendência a gerar dissonância.

O estilo visionário tem como características associadas, a autoconfiança, a empatia, e o indivíduo como catalisador da mudança, uma vez que o propósito fundamental é mobilizar os trabalhadores em torno de uma visão. No entanto, apesar de existir um objetivo comum, os trabalhadores podem escolher a melhor forma de o atingir, assumindo riscos calculados. Este tipo de líder assume uma posição de transparência e honestidade, relativamente à partilha de informação e conhecimentos.

O estilo conselheiro revela inteligência emocional através da vontade de desenvolvimento dos outros, da empatia e autoconsciência, ou seja, pretende desenvolver as pessoas para o futuro. Utilizando o *coaching*, este estilo de líder identifica os pontos fortes e pontos fracos profissionais dos seus trabalhadores e constrói um plano de ação. Este plano de ação pretende manter a motivação das pessoas, através da delegação de poderes, para que possam atingir objetivos e não apenas responder a tarefas previamente definidas e explicadas. Sendo este um modelo construído a pensar em empresas, também pode ser aplicado em organizações de economia social. No entanto e, especialmente, neste caso, o *coaching* nestas organizações é de difícil realização, pois a maior parte dos recursos humanos das mesmas é contratado para projetos financiados por entidades exteriores e, portanto, de curta duração.

O estilo relacional coloca o seu foco na criação e manutenção de laços emocionais. As competências inerentes a este estilo de liderança são a empatia, o foco

no relacionamento e comunicação, sendo que a comunicação assume um papel essencial. Esta permite que as ideias sejam partilhadas e haja expressão de emoções. Além disso, há um reforço positivo ao trabalho bem desempenhado, ao mesmo tempo que não impõe regras, dando liberdade aos trabalhadores de desempenharem as suas funções da forma que consideram mais acertada.

Por último, dentro dos estilos de ressonância positiva, o estilo democrático, que surge para construir o consenso através da participação. Para que tal aconteça, o líder deve ter competências ao nível das lideranças de equipa e comunicação, flexibilidade e responsabilidade, de forma a conseguir estabelecer relações de confiança, respeito e empenhamento. Estas relações resultam na facilidade de auscultação e consequente possibilidade de aumentar a autoestima dos trabalhadores. Este estilo subdivide-se em tendência consultiva – auscultação da opinião dos subordinados e posterior incorporação ou não das opiniões dos mesmos – e tendência esclarecedora – “(...) disponibilização de informação cabal e transparente, junto dos membros da equipa, acerca dos motivos que subjazem a uma determinada diretiva, decisão ou processo normativo” (Cruz, Pais, Parente, 2014, p. 137).

Segundo Cruz, Pais e Parente (2014) as organizações do terceiro setor, em termos de participação dos seus trabalhadores, pecam devido a “ (...) tendência para uma liderança tendencialmente democrática no que se refere ao vértice estratégico Direção, ao vértice estratégico direção técnica/executiva e à linha hierárquica, que são chamados a participar em práticas de gestão estratégica e operacional, sendo porém muito mais ténue a participação dos atores que intervém diretamente no terreno (e.g., os trabalhadores operacionais)” (Cruz, Pais, Parente, 2014, p. 145).

A liderança democrática de Coleman opõe-se à liderança autoritária de Lewin et al. (in Cruz, Pais, Parente, 2014) que se caracteriza pela definição de tarefas e procedimentos apenas pelo líder.

É preciso ter em consideração que estes estilos devem ser utilizados quando necessários e de forma adaptada à organização, uma vez que podem ter, também eles, efeitos perversos no ambiente profissional.

Os estilos geradores de dissonância (afetiva) – pressionador e dirigista - apenas geram dissonância quando são mal utilizados, segundo Coleman (in Pais, 2006), pois geram *stress* na equipa.

O estilo pressionador resulta quando estamos perante uma equipa competente e motivada, pois resulta de padrões elevados de trabalho colocados aos trabalhadores. O líder pressionador detém consciência moral, orientação para a realização de objetivos e iniciativa, exigindo dos outros o que exige de si. Ao querer que tudo seja feito mais rápido e melhor – esquecendo que o trabalhador é uma pessoa –, pode deparar-se com trabalhadores que consideram este nível de exigência demasiado elevado, tendo em conta as suas competências.

O estilo dirigista deve apenas ser utilizado quando acontece uma crise, pois não admite desvios ou hesitações ao que é pedido pelo líder. Este caracteriza-se pela sua orientação para a consecução de objetivos, iniciativa e autocontrolo. Considerado o menos eficaz por Coleman (in Pais, 2006) pela impossibilidade dos trabalhadores de gerarem ideias e terem iniciativa, criando um sentimento de inutilidade. “A maioria dos empregados com elevado desempenho está motivada por algo que representa muito mais do que o dinheiro – procura a satisfação que advém da realização de um trabalho bem feito” (Pais, 2006, p. 28). Neste estilo, não há uma missão comum, apenas uma forma e justificação para realizar tarefas.

No artigo “Gestão estratégica, liderança e cultura nas organizações do Terceiro Setor” de Cruz, Pais e Parente (2014) são, ainda, introduzidos mais dois tipos de liderança: a liderança servidora e a liderança *laissez-faire*. A liderança servidora trata os trabalhadores como parceiros. A liderança *laissez-faire* pode ser aplicada a equipas que conseguem autogerir-se e ser autónomas, pois o líder apresenta um papel passivo na tomada de decisões, fornecimento de informação e acompanhamento dos seus trabalhadores.

A análise das características atribuídas a um líder evidencia duas teorias contrárias: as que relacionam a liderança com as características de personalidade do líder e as que selam uma perspetiva multifatorial que inclui os fatores inerente aos líderes, aos subordinados e à situação.

Dentro destas características da liderança, são usuais referências ao conceito de comunicação e à capacidade de empatia que são considerados competências relacionais que permitem maior sucesso nas relações estabelecidas dentro de uma organização e influenciam o comportamento dos trabalhadores para cumprirem objetivos organizacionais. Ao comunicar sem erros, os trabalhadores concentram-se nas tarefas a

desempenhar e é evitado “ (...) disfunções na troca de mensagens porque o seu líder age como um modelo de boas práticas na arte de evitar ruído na comunicação.” (Pais, 2008, p. 41). As competências de comunicação evitam, assim, conflitos decorrentes da falta de qualidade da passagem de mensagem entre trabalhadores e entre trabalhadores e direção.

Concluindo, “(...) um verdadeiro líder delega poder, transmite energia e motiva os seus subordinados, sem deixar de estruturar, projectar, controlar e recompensar comportamentos” (Pais, 2008, p. 38).

A perceção do género e os seus estereótipos, no projeto *Gender at Work* (2001), está muito patente na cultura organizacional, isto é, o espólio de valores, história e formas de trabalho informais dentro de uma organização, ou mais simples, a sua ideologia. Desta maneira, “[...] feminists began to recognize this [gender] concept as an analytic tool for studying the impact of gender ideology on the structure of social and intellectual worlds extending far beyond the minds and bodies of individual women and men (Keller e Longino cit. por Amâncio, 2003, p. 699-700).

No mesmo sentido, Connell (in Amâncio, 2003) considera que o género se estende além do indivíduo e da família, incluindo, também, a divisão do trabalho e o Estado. É, portanto, parte integrante da estrutura social e do que é definido por masculinidade hegemónica, assente na norma da heterossexualidade. Mais tarde, Judith Butler assume-o como parte integrante das relações sociais, isto é, da ação das instituições, dos discursos e práticas que o regulam. Esta cultura institucional pode ser alterada pela influência do líder, ou seja, crê-se que a predominância de um sexo ou outro na direção das organizações vai influenciar as suas práticas de igualdade de género. Com efeito, “Desde la economía feminista, se denuncia que el paradigma neoclásico adolece de profundos sesgos androcéntricos: se construye sobre la audiencia de las mujeres, se niega relevancia económica a las esferas que se asocian con la feminidad (el ámbito de lo privado-doméstico, el hogar y los trabajos no remunerados) y se utiliza la experiencia masculina en los mercados para definir la normalidad económica” (Orozco, 2014, p. 37).

Uma das dimensões para a emancipação das mulheres é o pleno acesso ao emprego. Competências relacionais e de comunicação são agora parte da estratégia

produtiva. Estas estão fortemente arraigadas aos cuidados, juntamente com a capacidade de improvisar, o trabalho em equipa e o *multitasking*.

Para a eliminação destas diferenças, tanto visíveis e invisíveis, um dos campos de poder a ter em consideração é a direção. Ainda assim, por vezes, “instead of challenging feminine ideologies, females are actually perpetuating and driving the hegemony with their emergence as social or environmental entrepreneurs (versus the traditional, for-profit masculine entrepreneurs).” (Hechavarria, Ingram, Justo et al., 2012, p. 146).

No estudo *Women Matter, Gender Diversity, a Corporate Performance Driver* (2007) da McKinsey & Company (Casaca, 2009) realizado com cem grandes empresas da Europa, EUA e Ásia conclui-se que as empresas com três ou mais mulheres nos conselhos de administração obtinham mais resultados em critérios como o ambiente de trabalho e valores, visão, coordenação e controlo, liderança, orientação para o exterior, motivação, capacidade, responsabilidade e inovação.

No entanto, apenas quando se apresentam três ou mais mulheres é que é possível, por exemplo, contrariar os estereótipos, uma vez “(...) que é quebrado o pensamento de grupo (groupthink), isto é, um enviesamento a uma tomada de decisão eficaz que ocorre quando os grupos são muito homogéneos e se verifica uma forte rigidez cognitiva e a ilusão da unanimidade.” (Casaca, 2009, p. 3). Uma estrutura paritária é, portanto, facilitadora de melhores e mais produtivas discussões, apresentação de soluções e tomada de decisão.

6. As organizações de economia social, a mulher e a liderança

As mulheres sempre se dedicaram a profissões em áreas sociais e de cuidados que se interiorizaram até aos dias de hoje. A partir destas posturas interiorizadas, «women in business, for example, are portrayed as “lacking” the necessary masculine traits of aggression or competitiveness (...)» (WEstart, 2015, p. 32). Na economia social este cenário atinge proporções elevadas, uma vez que o nível de poder e controlo necessários não são automaticamente acessíveis à mulher. Este fenómeno torna-se mais premente quando se sabe que, nas organizações de economia social, as mulheres ocupam posições mais baixas da hierarquia profissional e executam as tarefas

quotidianas, enquanto que os homens ocupam as posições de topo e de tomada de decisão (Martinho, Parente, 2015).

Havendo uma forte feminização da economia social, seria de esperar que o ambiente criado por estas organizações fosse também ele mais igualitário. No estudo de Cohen e Huffman (2007) sobre esta temática foi possível concluir – com algumas reservas – que a presença de mulheres em posições de gestão diminui o fosso salarial. Quanto mais alta a sua posição e o seu *status* dentro da organização, maior a possibilidade de esta desigualdade se esbater. Aliás, segundo Bruni et al., “(...) ‘gendering’ of conventional businesses can be overcome by women rejecting the notion of the individualistic (male) hero, and reconstructing entrepreneurship in different (less hierarchical) forms. It may be that women’s more equal representation as social entrepreneurs within the third sector is linked in some way to this.” (Teasdale, McKay, Phillimore, 2011, p. 19). Na mesma linha de raciocínio, Cotter (in Cohen, Huffman, 2007) defende que com mais dirigentes mulheres - motivadas e em posições que lhes atribuam poder -, as diferenças salariais e as desigualdades no processo de recrutamento e despedimento devem descer. É essa questão que cabe, também, ao relatório de estágio responder.

No relatório *Women leading change: Experiences Promoting Women’s Empowerment, Leadership, and Gender Justice* (2011), da Oxfam, os autores defendem que as características associadas à liderança decorre da construção de confiança pessoal da mulher e da sua capacidade para mobilizar outros, além do seu empoderamento. As mulheres que detenham uma posição de liderança e possam participar no processo de tomada de decisão influenciam, largamente, a sua comunidade e família.

Desta feita, é de mencionar o tipo de liderança que se espera de uma mulher que lidera organizações sociais⁵. Por um lado, a gestão é mais participativa e colaborativa, por outro lado comporta muitos desafios. Senão veja-se: “1) Extreme Perceptions: Women are perceived as too soft or too tough but never just right. 2) The High Competence Threshold: Women leaders face higher standards and lower rewards than men leaders. 3) Competent but Disliked: Women leaders are perceived as competent or liked, but rarely both.” (Catalyst cit. por European Women’s Lobby, 2015, p. 36).

⁵ Adaptado do projeto WEstart (2015) que se refere a empresas sociais.

A somar a isto, segundo o *European Institute for Gender Equality* (EIGE) (2015), as características esperadas de um líder são comumente associadas aos homens, como referido anteriormente. Não é apenas a sociedade que coloca nas mulheres padrões mais elevados quando estas estão numa posição de liderança, mas também as próprias mulheres, visto assumir-se que o género feminino tem menos competências que os homens para tal papel. Enfim, “women are expected to prove their abilities and competences in order to justify their presence – specifically when their accession to their post was supported by quotas – while men are presumed to already have the necessary skills and experiences (...)” (EIGE, 2015, p. 11).

A estes fatores, articulam-se o *glass ceiling* e o *glass cliff* (EIGE, 2015). O primeiro conceito diz respeito ao fenómeno invisível no qual as mulheres não conseguem progredir na carreira a partir de um certo ponto, impossibilitando-as de atingirem posições de topo. Uma das dimensões influenciadas por este fenómeno é a progressão na carreira. Quando este processo é tratado de forma informal – e com base nas relações pessoais dos dirigentes - afasta-se de critérios que usam toda a informação conhecida sobre o trabalhador. Se este se prezasse por um planeamento objetivo (Wernick, 1994), questões como a perpetuação de estereótipos e a segregação de género diminuiria em favor de profissionais capazes e preparados para os lugares hierárquicos superiores. O *glass cliff* (EIGE, 2015) decorre da ocupação de lugares de liderança por mulheres numa organização em situação de precariedade. Com efeito, esta fase de decréscimo é marcada por resultados pouco positivos da organização que levam, muitas vezes, ao falhanço e à associação da mulher à incompetência.

O conceito de Zeng (in Vicente, 2013) de *sticky floor* explica como as mulheres têm maior dificuldade em atingir cargos intermédios de poder, pois estão enquistadas em lugares de base da hierarquia profissional.

Sendo assim, pode concluir-se que existem três formas de bloqueio para as mulheres no mercado de trabalho (Krivkovich, Kutcher, Yee, 2016). A primeira *unable to enter* refere-se ao setores em que as mulheres estão sub-representadas, pois são incapazes de ser atrativos para as mesmas. Incluem áreas como a engenharia e a tecnologia. Paralelamente, aquelas que se encontram nestes setores consideram difícil a promoção na carreira ou stressante tornar-se líder. Esta situação pode ser contrariada por um recrutamento que privilegie a diversidade, pelo investimento na qualificação das

candidatas femininas e por parcerias com universidades (organizações como Girls Who Code⁶ e iniciativas como TechPrep – Facebook⁷, no caso dos EUA).

A segunda forma é a *stuck at the middle*. Este conceito espelha a dificuldade em avançar na carreira e ser considerada nos ciclos de promoção, em áreas como a saúde e as ciências farmacêuticas que contratam, à partida, mais mulheres que homens. A última forma de bloqueio é chamada de *locked out of the top* e acontece em áreas como o vestuário e media. Embora as mulheres tenham papéis de liderança a nível de gestão intermediária, a promoção para posições de topo é-lhe travada, até por contratações de sujeitos exteriores à empresa. É, também, desta forma que as mulheres trabalhadoras em organizações de economia social são bloqueadas, uma vez que estas asseguram o dia-a-dia da organização, mas não são líderes das mesmas.

7. Desconstruir a igualdade de género para construir a igualdade de género

Na introdução ao I volume da *História das Mulheres* (1993), Georges Duby e Michelle Perrot (in Amâncio, 2003) colocam a mudança nas relações de género na seguinte perspetiva: “(...) Ela constitui uma história que já tem história, que mudou de objecto, de métodos e de pontos de vista. Animada, a princípio, pelo simples desejo de se tornar visível [...] esta história tornou-se muito mais problemática, menos puramente descritiva e mais relacional. Na primeira linha das suas preocupações ela coloca a partir de agora o *gender*, isto é, *as relações entre os sexos*, vistos não como algo inscrito na eternidade de uma natureza inacessível, mas como produtos de uma construção social que é importante, justamente, «desconstruir»” (Duby e Perrot cit. por Amâncio, 2003,p. 702).

Este relatório de estágio torna-se pertinente para as organizações de economia social, pois incorpora a temática da igualdade de género no seu plano de ação. Os planos de ação implicam o desenvolvimento de entrevistas de diagnóstico, incluídas

⁶ Girls Who Code é uma organização sem fins lucrativos, cujo objetivo é diminuir o fosso entre o número de rapazes e o número de raparigas que se dedicam a profissões relacionadas com a tecnologia. Para mais informações, ver <https://girlswhocode.com/>.

⁷ TechPrep é uma iniciativa liderada pelo *Facebook* e com o apoio da consultora McKinsey & Company, com o objetivo de promover a informática e a programação como uma opção de carreira. Para mais informações, ver <https://techprep.fb.com/>.

num manual de boas práticas para a igualdade de género em organizações de economia social e a seleção das práticas. As práticas incluídas no manual para a igualdade de género, se adotadas e adaptadas pela organização, acabarão por se espelhar numa valorização da imagem da organização, na diversificação de profissionais interessados em colaborar com esta, no aumento da motivação e, conseqüentemente, da criatividade e produtividade, na melhoria dos processos de comunicação na hierarquia, na possibilidade de apresentação de candidaturas a fundos comunitários, nos prémios que permitem o desenvolvimento de outros projetos e atividades e na identificação por outras instituições como um modelo de boas práticas (Igalitas, 2010).

Da mesma maneira, e sendo que as organizações de economia social são em grande parte financiadas por fundos nacionais e europeus, é uma vantagem considerar a dimensão da igualdade de género, uma vez que o “(...) o Decreto-Lei n.º 159/2014 estabelece a regulamentação geral dos fundos comunitários de que o país beneficiará no âmbito do Portugal 2020, e em que a maior representatividade de mulheres nos órgãos de direção, de administração e gestão e a maior igualdade salarial entre mulheres e homens e desempenham as mesmas ou idênticas funções na entidade candidata, sejam ponderadas para efeitos de desempate entre candidaturas aos fundos da política de coesão.” (Diário da República, 2015).

Capítulo II – A investigação para a ação

1. Introdução à metodologia utilizada

Neste capítulo o objetivo é apresentar a metodologia na lógica de investigação-ação que serviu como inspiração ao produto final, o manual de igualdade para a igualdade de género. O contexto de trabalho real foi frutífero em desafiar para novas formas de trabalho, nomeadamente no que se refere a métodos e técnicas utilizadas. A pergunta de partida sofreu alterações, de acordo com as necessidades encontradas aquando do estudo da igualdade de género em organizações de economia social. Com efeito, a questão de partida final é: “Em que medida o perfil dos dirigentes das organizações de economia social influencia as práticas para a igualdade de género?”.

Sendo este projeto resultante de uma abordagem de investigação-ação, optou-se por aplicar o método qualitativo ao objeto de pesquisa. Esta escolha resultou, portanto, numa metodologia de hétero diagnóstico sobre igualdade de género nas organizações aplicada nos estudos de caso. Com efeito, o instrumento de recolha de informação desenvolvido resulta da construção de uma entrevista semiestruturada, com a consequente aplicação a dois estudos de caso.

Neste sentido, optou-se pelo método intensivo, uma vez que se pretende aprofundar e não limitar o conhecimento acerca da igualdade de género em organizações de economia social. Se a escolha passasse pelo inquérito por questionário, este reduzir-se-ia a respostas limitadas do ponto de vista empírico e teórico, uma vez que “(...) diminui a riqueza e profundidade do conteúdo da informação recolhida (...)” (Lima, p. 564).

Por seu lado, o método intensivo, com base na entrevista, permite recorrer a técnicas de tratamento e interpretação dos dados que auxiliam na melhor compreensão do objeto empírico, visto que a sua aplicação é acompanhada e liderada pelo entrevistador. A opção pelos estudos de caso justifica-se pela possibilidade de um “ (...) exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade e utilizando todas as técnicas disponíveis, de uma amostra particular, selecionada de acordo com determinado objetivo (...), de um fenómeno social, ordenando os dados resultantes por

forma a preservar o carácter unitário da amostra, com a finalidade última de obter uma ampla compreensão do fenómeno na sua totalidade.” (Lima, p. 564).

Para o desenvolvimento e conceção do manual para a igualdade de género, utilizou-se a técnica de *benchmarking*. Foi possível, assim, identificar indicadores já recolhidos, analisados e adaptados de outros instrumentos de avaliação de igualdade de género. Estes nasceram de projetos desenvolvidos para outros setores de atividade e de “(...) existing networks that are working on different topics, and detecting available knowledge on approaches and experiences (...)” (EIGE, 2014, p. 11).

O *benchmarking* é “ (...) um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional” (Spendolini cit. por Martins, Santos, Carvalho, 2010, p. 60).

Assim, o presente relatório de estágio tem, por um lado, uma vertente prática que se concretiza na criação de um instrumento de recolha de informação que permite avaliar o estado das práticas de igualdade de género nas organizações de economia social e a construção de um manual de (boas) práticas para a igualdade de género em organizações de economia social que pode ser operacionalizado para cada realidade organizacional específica conforme o que já foi feito e o que pode ser feito de acordo com um plano de ação particular. Por sua vez, a lógica de investigação orientada para a ação consistiu na implementação de uma fase de investigação que incidiu sobre estudos de caso que permitiram testar, melhorar e validar a entrevista de diagnóstico e o manual, que inclui as práticas de igualdade de género para organizações de economia social.

2. Investigação orientada para a ação

A opção de enveredar por um modo de pesquisa de investigação-ação resultou da necessidade na “(...) qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela.” (Tripp, 2005, p. 445-446). Este processo permite, portanto, conhecer mais sobre a prática e sobre a investigação enquanto estas se complementam e se desenrolam reciprocamente. No entanto, dependente do investigador, realidade e objeto empírico pode assumir formas diferentes, não sendo nem um processo estanque de investigação e de ação, nem relacionada com

apenas uma teoria para a sua concretização. É um *espaço de interseção* (Almeida, 2001), “(...) por sobre o pano de fundo da interpenetração e circularidades complexas (...)” (Almeida, 2001, p. 176).

A identificação e compreensão do problema, ou seja, a desigualdade de género em organizações de economia social, que contraria o ideário de princípios e valores levou a que se tentasse contribuir para uma solução que, neste caso, é a construção de um manual para a igualdade de género. A construção do manual implicou estratégias de *benchmarking*⁸ - maioritariamente conteúdos desenvolvidos para o setor privado -, a realização de uma entrevista coletiva (Anexo 2) com sujeitos inteirados sobre organizações de economia social e igualdade de género, reuniões com peritos e pelos estudos de caso que permitem o confronto com o contexto real. A seleção e a redação das práticas referidas no manual resultam de um processo longo de validação, de modo a que a sua implementação seja concisa, rigorosa e facilitada. A construção do manual esteve sujeita à mudança resultante da reflexão que se fez a partir dos estudos de caso. Estes permitiram que esta mudança seja “(...) estratégica no sentido de que é ação baseada na compreensão alcançada por meio de análise de informações de pesquisa.” (Tripp, 2005, p. 448). Uma pesquisa bem fundamentada ou resultante da melhor evidência produzida (Tripp, 2005) é uma ação estratégica ponderada.

O processo de conceção do manual para a igualdade de género em organizações de economia social esteve sujeito a um percurso de investigação para a ação que se encontra sistematizado na tabela 1.

⁸ 1. CESIS/CGTPIN. Metodologias de Intervenção para a Igualdade entre Mulheres e Homens nos Locais de Trabalho – Narrativa de Prática bem Sucedida (2006); 2. COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO. Solucionário: um Instrumento para a Promoção de Boas Práticas em Igualdade de Género nas Empresas (2008). ISBN: 978-972-8399-38-2; 3. EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. Good practices in the area of women’s entrepreneurship (2014); 4. FERREIRA, Virgínia; LOPES, Mónica (2011) – A Igualdade de Mulheres e Homens em Organizações da Rede ANIMAR – Metodologias, Instrumentos e Resultados do Autodiagnóstico. Coimbra: Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra; 5. GRANJA, Berta (2006) – Intervir para a igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho e na Vida: Acções Positivas e Boas Práticas para a construção de Igualdade de Oportunidades no Trabalho e no Emprego; 6. GUERREIRO, Maria das Dores; LOURENÇO, Vanda; PEREIRA, Inês (2006) – Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para as Empresas. 4ª ed. Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. ISBN 978-972-8399-13-9; 7. Movimento Mulher 360. 2015; 8. PERNAS, Gonçalo; FERNANDES, Manuel Viriato; GUERREIRO, Maria das Dores (2008) – Implementação de Planos de Igualdade nas Empresas. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.

Processo de pesquisa para a ação	Aplicação em estudos de caso	Produtos de estágio
<p>Ponto de Partida</p> <p><i>Benchmarking</i></p> <p>↓</p> <p>Conceção 1 – Manual para a igualdade de género em organizações de economia social</p> <p>↓</p> <p>Validação por peritos</p> <p>↓</p> <p>Conceção 2 – Manual para a igualdade de género em organizações de economia social</p>	<p>(Dimensões)</p> <p>Entrevistas de diagnóstico</p> <p>↕</p> <p>Manual para a Igualdade de Género em Organizações de Economia Social</p>	<p>Manual para a Igualdade de Género em Organizações de Economia Social</p> <p>↙ ↘</p> <p>Entrevistas de diagnóstico</p> <p>Boas práticas que podem integrar planos de ação</p>
		<p>Objetivo: Capacitação para um diagnóstico de Igualdade de Género e orientação para a aplicação de um plano de ação no sentido de a promover.</p>

Tabela 1 - Esquema de abordagem de investigação para a ação

No mesmo sentido, Tripp (2005) defende que a investigação-ação deve ser *participativa*, sendo que esse foi um dos objetivos concretizados nesta pesquisa. Os estudos de caso incluem um dirigente, dois trabalhadores e dois associados, pois a organização não vive só de uma destas visões. As suas práticas diversas e as suas perceções contribuem para o ambiente organizacional. Por sua vez, inclui-se neste aspeto, a cooperação de outros indivíduos experientes neste tema (Tripp, 2005), que participaram em entrevistas coletivas e reuniões de discussão.

O objetivo da criação de um manual relaciona-se com esta forma de pesquisa também no seu alcance, uma vez que este resultado se destina a ser partilhado entre organizações do setor e com uma vontade que o apliquem dada a validade que estas organizações lhe concederem.

3. Construção do manual para a igualdade de género: das entrevistas de diagnóstico às práticas

A técnica utilizada para o diagnóstico de igualdade de género foi a entrevista semiestruturada, como referido anteriormente. Desta forma, pretendeu-se inovar não só pelo foco colocado nas organizações de economia social, mas também relativamente à técnica escolhida – comumente estes diagnósticos fazem-se com o inquérito por questionário - para se realizar um diagnóstico de igualdade de género e das suas práticas. As limitações do inquérito por questionário mostram a necessidade de preencher um certo vazio analítico e empírico explícito noutros instrumentos que utilizam apenas o inquérito por questionário, algo apenas possibilitado pelo recurso à entrevista, com a desvantagem desta técnica não permitir chegar a tantos sujeitos, num curto espaço de tempo.

A entrevista foi aplicada e acompanhada de sugestões para um plano de ação que estava espelhado no manual para a igualdade de género e que foi aconselhado simultaneamente à realização das entrevistas de diagnóstico, de modo a fazer-se desde logo um aconselhamento sobre as práticas de igualdade de género nas organizações de economia social. O manual foi remetido às organizações durante os estudos de caso e será remetido posteriormente, como produto final já validado, tendo a função de identificar as respostas “corretas” ou idealmente desejáveis para as questões da desigualdade de género.

O manual decorreu de uma estratégia de *benchmarking*, anteriormente descrita.

A construção do manual foi acompanhada de perto pela orientadora do relatório de estágio e a coordenadora do estágio curricular, conhecedoras da realidade das organizações de economia social. Após a recolha de boas práticas e a sua adaptação ao contexto de organização de economia social, seguiu-se uma reunião de validação com a orientadora do relatório de estágio e a coordenadora do estágio curricular. Esta efetivou-se em alterações de linguagem e a criação de exemplos e atividades que podem ser encetadas conforme a dimensão e as práticas espelhadas.

Seguiu-se uma entrevista coletiva⁹ que pretendia estimular um grupo a falar sobre um tema exterior à sua vida pessoal, mas sobre o qual têm “(...) um interesse pessoal (...) do ponto de vista intelectual, técnico, profissional, etc.” (Mucchielli cit. por Ferreira, 2012, p. 102-103). Foi, no fundo, desprovido de memórias que possam criar conflito entre o grupo, mas capaz de absorver as pessoas para questões que lhe interessam e que são importantes no seu quotidiano. O seu objetivo foi criar o processo natural de comunicação num ambiente controlado.

Para isso, foram convidados sujeitos qualificados que intervêm quer em organizações de economia social, quer na temática da igualdade de género e, por isso, capazes de enunciar ideias e expor conflitos encontrados no manual até então construído.

A entrevista coletiva foi composta por quatro mulheres com idades compreendidas entre os 33 e os 50 anos. A nível de qualificação superior, distribuem-se entre licenciaturas e doutoramentos na área da sociologia e psicologia. Em termos de experiência em igualdade de género, parte das participantes são formadoras e desenvolvem projetos relativos a esta temática. No que diz respeito à experiência em organizações de economia social, as participantes fazem investigação e avaliação de projetos de intervenção nesta área e colaboram diariamente em organizações de economia social.

Ao criar um ambiente controlado, onde as pessoas conversam entre si é permitido ao investigador observar uma troca de ideias e experiências, baseadas na interação dos participantes. Com efeito, pensa-se que esta situação permite surgir uma multiplicidade de opiniões que são negociadas e renegociadas constantemente

⁹ A entrevista coletiva teve como base a técnica do grupo focal. Não se optou por este último conceito porque consideramos que não nos orientámos por uma mudança de atitudes no domínio da igualdade de género, mas pelo objetivo de recolha de informação.

(Wilkinson, 1999). Neste relatório de estágio e porque se trata de uma temática complexa e, cuja implementação, tem sido marcada por contradições, foi também possível observar como a prática e o discurso se encontram desfasados (Ferreira, 2012).

Seguimos para a construção e aplicação de entrevistas coletivas. Richard Krueger (2002) revela as competências que o moderador deve ter, como estar preparado, ser amigável e criar um ambiente descontraído, saber falar e estimular a conversa, entre outros. Ao explicar detalhadamente os passos para um grupo frutífero leva a que o facilitador se sinta mais seguro no seu papel ao segui-los.

Retivemos os aspetos formais associados a este tipo de entrevista, limitando a moderação à introdução dos temas e à redirecção dos intervenientes, quando fugiam à temática proposta. Com efeito, evitamos que os participantes tivessem mais controlo sobre a interação entre eles do que o investigador, o que segundo Krueger (in Wilkinson, 1999) pode criar ineficiências. Ainda assim, poder ter acesso aos pontos de vista dos participantes, sem a influência da linguagem e da realidade do facilitador, é uma das vantagens desta técnica de recolha de informação (in Wilkinson, 1999).

A análise de conteúdo da entrevista coletiva foi feita a partir de uma abordagem temática. O objetivo principal foi melhorar e descobrir mais práticas que se pudessem adequar ao manual para a igualdade de género em organizações de economia social. Desta forma, aquando dos estudos a entrevista já integrava as dimensões evidenciadas ao longo do mesmo, especialmente aquelas que careciam de práticas ou exemplos onde a entrevista coletiva se mostrou muito rica. A análise dos conteúdos discutidos em entrevista coletiva serviram para recolher as modificações e as sugestões apresentadas que, mais tarde, foram incluídas no manual.

4. Os estudos de caso

Os estudos de caso permitiram uma leitura mais intensa da igualdade de género em organizações de economia social. Os estudos de caso deram a possibilidade ao investigador de conhecer o dia-a-dia de uma organização de economia social em matéria de igualdade de género. Como tal, permitiram observar o contexto e o fenómeno numa relação localizada no espaço e no tempo, através da técnica de observação direta.

A seleção das organizações de economia social para validação do manual – entrevistas de diagnóstico e boas práticas para a igualdade de género em organizações

de economia social - foi importante para o desenvolvimento do restante trabalho e para a coerência dos objetivos a cumprir.

A redução a dois casos de estudo que substituíram os pretendidos três casos deveu-se aos inúmeros contactos feitos, mas com resposta negativa, bem como a dificuldade em encontrar organizações com disponibilidade, recursos humanos suficientes e interesse em participar na investigação.

De mais a mais, o critério de seleção foi ter uma liderança exclusivamente feminina ou exclusivamente masculina. Tal mostrou-se complicado de satisfazer, uma vez que apesar da sua existência, o contacto com estas organizações não ocorreu como esperado. Para bem do relatório de estágio final optou-se por contactar, também, organizações com liderança maioritariamente feminina e organizações com liderança maioritariamente masculina. O objetivo era também o de se poder verificar se os perfis de liderança masculina e feminina influenciavam de forma distinta as práticas de igualdade de género das organizações de economia social. Este foi um objetivo adicional traçado no decorrer da investigação dada a importância das questões de género nos processos de liderança.

As organizações de economia social foram contactadas após escolhidas da listagem de organizações de economia social disponibilizada pela Segurança Social. Foi também encetada uma visita à página *online* de cada organização, de forma a ter acesso de forma transparente aos membros que constituem os órgãos sociais. As duas organizações que participaram nos estudos de caso são instituições privadas de solidariedade social, sediadas no Grande Porto, que se apresentam enquanto organizações contrastantes no que respeita aos seus dirigentes de topo, isto é, uma organização (maioritariamente) liderada por mulheres e uma organização (maioritariamente) liderada por homens.

As entrevistas de diagnóstico realizadas nas organizações (Anexo 3) foram aplicadas a um membro da direção de cada organização, a saber a vice-presidente e a tesoureira, a dois associados (um associado e uma associada de cada organização) e a dois trabalhadores (um trabalhador e uma trabalhadora de cada organização).

Muitos autores consideram que a entrevista tem características limitativas em termos de conhecimento generalizável. Ainda assim, Kvale (Roulston, 2010) enuncia seis critérios: “(...) The extent of spontaneous, rich, specific, and relevant answers from the interviewee. The shorter the interviewer’s questions and the longer the subjects’ answers, the better. The degree to which the interviewer follows up and clarifies the

meanings of the relevant aspects of the answers. The ideal interview is to a large extent interpreted throughout the interview. The interviewer attempts to verify his or her interpretations of the subjects' answers in the course of the interview. The interview is 'self-communicating' – it is a story contained in itself that hardly requires much extra descriptions and explanations.” (Kvale cit. por Roulston, 2010, p. 202).

Como qualquer técnica de recolha de informação, as entrevistas apresentam algumas limitações. Walford (Roulston, 2010) defende que o entrevistado pode desconhecer alguns factos, não conseguir recordar-se completamente do que lhe é pedido ou não querer revelar toda a verdade. Além disso, as respostas serão sempre baseadas na sua situação atual, assim como nas suas experiências passadas. Desta forma, o que recorda está toldado pela sua experiência pessoal. Em contexto de organização, pode ser importante para os seus dirigentes, trabalhadores e associados passar uma imagem mais positiva, sendo que a sua opinião também poderá ter sido alterada durante o período de trabalho na organização e ao longo do tempo da entrevista.

Em investigação para a ação a entrevista tem, também, um potencial de provocar mudança, contudo “(...) cannot be predetermined, ‘since people’s meanings and prejudices can only be brought forth at the time of articulation’ (Freeman cit. por Roulston, 2010, p. 221). O propósito é desafiar os entrevistados acerca de um tema e colocá-los numa posição em que questionam as suas ações até ao momento, algo que procuramos fazer aquando do momento de aplicação da entrevista de diagnóstico da igualdade de género em contexto de organização de economia social.

Após a sua aplicação e análise, decidiu-se que o guião a integrar no manual deveria excluir uma pergunta que, embora tenha sentido nos estudos de caso, perde valor quando inserida no manual para a igualdade de género. A questão em causa insere-se na dimensão de gestão de percurso e pergunta o seguinte: “Quais os obstáculos ou facilidades que encontrou face à sua carreira, tendo em conta o seu género - homem ou mulher? Exemplifique.” No mesmo sentido, importou incluir uma pergunta sobre remuneração na entrevista de diagnóstico aos associados e trabalhadores: “Os trabalhadores e as trabalhadoras recebem o mesmo salário, quando em posições iguais?”. Apesar de não termos incluído esta dimensão na entrevista de diagnóstico aos membros da organização por ser um tema sensível, foi mencionada durante a entrevista ou após a ocorrência desta por estes, o que demonstra a sua relevância. Desta maneira, no relatório de estágio, encontra-se nas entrevistas de diagnóstico.

Em suma, as entrevistas aplicadas no âmbito do presente relatório de estágio têm o “(...) focus for demonstrating quality – that researchers have worked to communicate with participants and audiences, and have been successful in fostering productive dialogue and action contributing to social justice goals.” (Roulston, 2010, 221).

Após as entrevistas, foram pedidos documentos que comprovassem o exposto pelo entrevistado. Esta metodologia de triangulação implicou a análise documental dos documentos apresentados durante ou após a entrevista que comprovavam o defendido durante a entrevista. As duas organizações sem fins lucrativos permitiram testar e validar o instrumento.

A questão que se coloca neste capítulo é se esta metodologia consegue não só, mas também dar voz à seguinte questão: “Seeing social institutions as gendered provides a critical perspective for sociology, in which the relevant question becomes not why are women excluded but to what extent have the overall institutional structure, and the character of particular institutional areas, been formed by and through gender?” (Acker, 1992, p. 568).

5. O estágio curricular: atividades e reflexões

O período de quinhentas horas no total do estágio curricular realizado na Associação A3S permitiu desenvolver um conjunto de atividades previamente programadas e orientadas durante o processo de integração e na capacitação e posterior desenvolvimento de trabalho e resultados, pela orientadora do presente relatório de estágio, assim como pela coordenadora do estágio curricular, a Doutora Ana Luísa Martinho.

A escolha da Associação A3S onde teve lugar o estágio curricular não foi de todo vã. Surgia com a expectativa de poder aplicar, consolidar e acumular conhecimentos e competências obtidas no decorrer da licenciatura e mestrado em Sociologia. Além disso, como alguém movida pela Sociologia profissional alicerçada na intervenção, mostrou-se mais premente a presença no mercado de trabalho e a aprendizagem de um trabalho em contexto real, com todos os seus “quês e porquês”.

Simultaneamente, a participação em atividades relacionadas com a igualdade de género e o setor da economia social possibilitou desenvolver competências a nível

social, profissional e pessoal¹⁰. A Associação A3S facilitou esta participação, mostrando-se sempre atenta às atividades em que a estagiária aprenderia mais sobre o campo de estudo que serve este relatório de estágio.

O conjunto de atividades que foram proporcionadas durante o tempo de estágio consistiam na satisfação de necessidades da organização a nível dos seus recursos humanos. Entre elas estão: a realização de atividades de natureza profissional com aplicação de conhecimentos sociológicos, tais como a participação em colóquios e atividades desenvolvidas por outras instituições e no desenvolvimento do manual para a igualdade de género em organizações de economia social, que inclui entrevistas de diagnóstico e um conjunto de boas práticas suscetíveis de ser aplicadas no contexto destas organizações. Sendo assim, há uma estreita ligação entre os objetivos da Associação A3S e a temática deste relatório de estágio, com o desenvolvimento de materiais úteis à organização que pretendia dar início a uma presença mais profícua no desenvolvimento de projetos em matéria de igualdade de género. Além disso, podem também ser posteriormente utilizados por outras organizações.

Para melhor espelhar as competências e conhecimentos não só consolidados, mas também adquiridos, o conjunto de atividades desenvolvidas foram:

- a. Leitura de documentação interna: integração na Associação A3S, através da leitura de documentos internos;
- b. Reunião com a Associação Nacional de Empresárias para apresentação de candidaturas na temática da igualdade de género;
- c. Presença no colóquio sobre Economia Social no Ensino Superior, na Universidade Católica Portuguesa; no seminário comemorativo dos 10 anos da Psientífica com o tema “A Inovação e Desenvolvimento Social – Enfoque na Juventude”; e nas conferências e *workshops* no âmbito de evento Gondomar a Inovar 1.0 e posterior sistematização dos conteúdos expostos no mesmos;
- d. Presença na apresentação final do projeto “Vitória 283”;
- e. Participação Reunião geral da Assembleia permanente e do Núcleo executivo da Associação A3S;

¹⁰ As competências identificadas a nível social e pessoal são uma abertura maior ao que é o mercado de trabalho, às pessoas que já o integram e, principalmente, aquilo que esperam não só de um sociólogo, mas de um profissional íntegro e motivado.

- f. Participação na Iniciativa “Trabalho e Lazer” da Associação A3S, com especial enfoque na divulgação de projetos internacionais da organização e teses de doutoramento no domínio da economia social;
- g. Análise de bibliografia teórica sobre Igualdade de Género em Organizações de Economia Social
- h. Criação de uma base de dados com relatórios e projetos sobre igualdade de género;
- i. Desenvolvimento de uma infografia no âmbito da (Des)Igualdade de Género em Organizações de Economia Social (Anexo 1);
- j. Análise de questionários do projeto Justiça para Tod@s;
- k. Observação direta do projeto Universo 283;
- l. Criação de um Manual para a Igualdade de Género para a implementação em organizações de economia social, que inclui entrevistas de diagnóstico e práticas passíveis de ser aplicadas, dependendo das dimensões mais afetadas dentro da organização em matéria de igualdade de género.

Por fim, o balanço global do estágio realizado é muito positivo, visto ter facultado uma experiência real do mercado de trabalho. Como tal, permitiu compreender o trabalho de um sociólogo, ao oferecer a possibilidade do desempenho de atividades profissionais que utilizam os conhecimentos e competências adquiridos durante a formação em Sociologia. Além disso, a aprendizagem foi assegurada pelos colaboradores e associados da Associação A3S que sempre se mostraram disponíveis e interessados em tornar o estágio frutífero para o futuro, com reuniões e acompanhamento por *email*, especialmente ao nível da realização de candidaturas e avaliação de projetos.

Capítulo III – Da investigação em igualdade de género aos produtos de estágio: entrevista de diagnóstico e manual. O tópico da liderança

O presente capítulo assume dois grandes objetivos. Um de carácter eminentemente de investigação que visa discutir uma das questões que surgiu no processo de pesquisa e que se concretizou no estudo da relação entre a liderança, género e as práticas de igualdade de género e que conduziu a uma análise comparativa das diferenças existentes entre uma liderança maioritariamente feminina e uma liderança maioritariamente masculina, no que se refere às práticas implementadas. Outro de carácter mais interventivo que se concretiza no Manual para a Igualdade de Género em Organizações de Economia Social.

1. A liderança no centro da análise da igualdade de género: os estudos de caso

Os estudos de caso permitiram a validação do manual para a igualdade de género, mais concretamente as entrevistas de diagnóstico. Assim, permitiram não só conhecer a realidade de duas organizações e responder à questão de partida - “Em que medida o perfil dos dirigentes das organizações de economia social influencia as práticas para a igualdade de género?” -, mas também definir as questões pertinentes para entrevistas de avaliação e monitorização. Simultaneamente, validaram as práticas integrantes no manual para a igualdade de género que podem fazer parte de um plano de ação das organizações de economia social neste domínio.

É necessário expor alguns aspetos identificados aquando da análise das entrevistas realizadas. Algumas entrevistas realizadas encontram-se enviesadas devido às características anteriormente descritas de grande parte das organizações de economia social: o baixo número de trabalhadores remunerados e a presença de várias pessoas com estatutos vários e acumulados no quotidiano da organização. Na organização com liderança maioritariamente masculina, tanto o homem trabalhador, como o homem associado entrevistados responderam como líderes da sua clínica que se relaciona com a

organização e responsáveis pelo voluntariado e não como trabalhador ou associado da organização à questão. Da mesma maneira, na organização com liderança maioritariamente feminina, a associada entrevistada já teve posição na liderança da organização.

Começamos por uma caracterização das 2 organizações em análise para depois se passar à análise comparativa da mesma, sendo que a organização A é encarada como um exemplo de liderança masculina e a organização B de liderança feminina.

A organização A tem como objetivo a promoção da valorização do princípio da equidade do direito à saúde, saúde oral, água e cidadania assim como a sensibilização, divulgação e promoção de saúde e de estilos de vida saudáveis, em Portugal e no Mundo.

Teve o seu início de atividade em 2005, com área de atuação em saúde, saúde oral, água e cidadania. Tem 17 trabalhadores remunerados – mais homens que mulheres, sendo que a maior parte apresenta contratos a tempo certo, quer seja a tempo integral, como parcial -, 663 associados e 1379 voluntários, que colaboram para um número médio de 50 utentes diários.

A organização B tem 92 anos de atividade e, atualmente, atua em áreas como a infância e a juventude, a terceira idade e a formação profissional. Esta organização reveste a forma de associação de solidariedade social, é de âmbito internacional e tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento social da saúde, ambiente e cultura, com vocação especial para a organização e prestação de serviços de promoção e proteção da saúde, privilegiando a prevenção.

Não sendo a igualdade de género um foco dos projetos recentes, já o foi através de campanhas de sensibilização durante o Estado Novo e projetos que envolviam questões de direitos humanos diretamente relacionados com o género feminino.

Tem 13 recursos humanos remunerados, maioritariamente mulheres, entre os quais 12 encontram-se na condição de contrato sem termo. É composta, ainda, por 282 associados e 1 voluntário. Trabalha, com uma média, de 35 utentes diários

A primeira dimensão presente nas entrevistas de diagnóstico aplicadas aos estudos de caso é a *missão e valores da organização*. A organização com liderança maioritariamente feminina sempre defendeu a igualdade de género, ainda que não tenham uma posição oficial assumida. As práticas neste domínio encontram-se implícitas. Há unanimidade quanto à atitude, que consideram muito positiva.

“No fundo, respeitamos a diferença e não é um fator para estar dentro de uma organização, (...)”

(entrevistada 6, organização B)

Já no caso da organização com liderança maioritariamente masculina, as opiniões dividem-se entre homens e mulheres. Para as mulheres entrevistadas, a questão da igualdade de género não é uma exigência dentro da organização, por isso não têm práticas que a garantam. Os homens, consideram haver equidade de género e que a situação atual de sobre representação das mulheres na organização se deve ao perfil de voluntário e a contingências de carácter académico. Desta forma, a avaliação da atitude varia entre negativa e muito positiva.

Na entrevista realizada aos dirigentes, incluía-se a dimensão de *institucionalização de políticas e práticas organizacionais*, uma vez que são responsabilidade da direção das organizações de economia social. Nas duas organizações não existe desenvolvimento de estratégias promotoras da igualdade de género. Relativamente a esta dimensão, a organização A considera que não faria qualquer diferença. Já a organização B, neste ponto, desagrega os dados por sexo nos seus relatórios de atividade.

“Não há aqui nunca nenhuma divisão entre sexo masculino e sexo feminino, quer seja nos nossos órgãos de coordenação, nos nossos órgãos de direção, na nossa equipa base, nos nossos voluntários ou nos nossos beneficiários. A mim não me interessa se são dez homens ou dez mulheres, a mim interessa-me que são dez beneficiários e que nós vamos poder ajudá-los e vamos criar algum tipo de impacto positivo na vida deles.”

(entrevistada 5, organização A)

No que respeita à dimensão *visibilidade/transparência da organização* – apenas questionada a trabalhadores e associados -, estas assumem posições contrastantes. A organização B divulga esporadicamente documentos, relatórios, entre outros, dependendo dos projetos em curso, contrariamente à organização A.

Na dimensão *representação igualitária de mulheres e homens* é relevada a relação entre a existência de mais mulheres nas organizações e a feminização do mercado de trabalho, especialmente em áreas sociais. No mesmo sentido, os

entrevistados identificam o facto de a taxa percentual de sexo feminino no ensino superior ser maior e haver um número superior de mulheres na oferta de mão-de-obra impossibilitar a contratação de mais homens. Além disso, os utentes, por exemplo, do serviço de apoio domiciliário tendem a censurar os homens e a sua presença, havendo um estigma associado à participação dos homens neste tipo de funções. No mesmo sentido, há uma sobreposição do que é ser feminino e do que é o trabalho social, nomeadamente naquilo que é um processo de decisão. A sensibilidade atribuída às mulheres dificulta este processo quando a decisão envolve pessoas com as quais se convive diariamente. No entanto, esta situação também pode decorrer do desempenho de trabalho social.

Esta situação é transportada para os processos de *recrutamento e seleção*, explícito no seguinte discurso da liderança da organização B:

“(...) tivemos agora uma seleção recente para o serviço de apoio domiciliário que foi uma questão que nós colocamos, equacionou-se contratar um homem para fazer o serviço dos cuidados básicos e ficamos na dúvida, (...), tivemos receio na aceitação dos próprios utentes que estão habituados a mulheres e não a homens. E portanto sobretudo mulheres como é que se sentiriam a ser tratadas por um homem. Foi a única situação em que o género quase que nos fez pensar se devíamos contratar ou não.”

(entrevistada 6, organização B)

A organização A releva a segurança no exterior do país, com projetos internacionais, para escolher entre uma mulher e um homem.

As dirigentes foram questionadas com a seguinte pergunta: “Aquando de um processo de recrutamento e seleção, são-lhe apresentados dois candidatos – uma mulher e um homem – com percursos escolares idênticos e ambos com 32 anos. A mulher grávida do seu 2º filho demonstra competências adequadas à função e tem experiência profissional confirmada pela ocupação de cargos idênticos anteriormente. O homem, pai de três filhos, dispõe de um conjunto de competências importantes, mas sem experiência na função para a qual concorre. Quais as vantagens e desvantagens de cada candidato?”. As suas respostas foram semelhantes, colocando o planeamento de projetos como principal fator. A desvantagem apresentada por uma mulher grávida prende-se com o tempo de espera resultante da maternidade dela. No entanto, depende do tempo de gestação e de ser um projeto internacional ou não, em que não se pode garantir as condições de segurança. No caso de final de gravidez e de um projeto de curta duração,

a candidata não seria capaz de dar resposta na totalidade do projeto e, por isso, não seria escolhida. Num projeto de longo prazo, a gravidez não teria qualquer peso sobre a decisão.

A *gestão de percurso* e a conseqüente promoção de trabalhadores é rara porque são organizações pequenas. No entanto, é possível um voluntário com formação profissional na área ser promovido a trabalhador remunerado.

Os obstáculos a este tipo de processos são o curto número de anos de mandato da direção e o trabalho que lhe está inerente. É necessário uma figura de coordenação geral – figura de proximidade – para conseguir desencadear estes mecanismos com justiça e equidade. Além disso, a indispensabilidade das avaliações de desempenho dos funcionários, de auscultação de dificuldades, estratégias e competências desenvolvidas, assim como as oportunidades de formação são processos que consomem tempo.

“As pessoas a partir do momento em que estejam integradas na associação, que vão ao encontro da filosofia da [organização A] e as pessoas tenham essa disponibilidade tem-se fomentado isso. (...) eu acho que as pessoas quando estão não é no intuito de serem promovidas, como trabalhamos na base do voluntariado, normalmente a dita promoção só traz mais responsabilidades e mais tempo, acho que cada vez mais tem se feito isso, até porque a associação tem crescido também há essa necessidade cada vez mais.”

(entrevistado 4, organização A)

“Existem, mas é uma questão difícil e porquê? Porque, como sabe, o contexto deste tipo de organizações passa, inevitavelmente, por mandatos muito curtos.”

(entrevistada 10, Organização B)

No caso da organização com liderança maioritariamente masculina, a inexperiência de um homem é vista de forma diferente da inexperiência de uma mulher. O discurso direcionado às mulheres destaca-se pelo foco na sensibilidade: “Ainda é menina, é muito nova”. Da mesma forma, a relação homem para homem é diferente da relação homem para mulher, pelo que o tipo de liderança também se altera, funcionando por intimidação.

O género não é um fator a ter em conta no *despedimento ou afastamento* de trabalhos. Este processo decorre, frequentemente, conforme os projetos financiados que a organização aprove ou não.

A organização A assume existir disparidade salarial em algumas funções, mas recusa que se relacione com o género. A organização B utiliza a tabela da CNIS – para a mesma posição, a mesma remuneração.

“Nós temos aqui alguma disparidade de salários em algumas funções e estamos a tentar trabalhar para que as coisas fiquem lineares, mas não tem a ver com o género.”
(entrevistada 5, organização A)

Na dimensão *liderança e tomada de decisão* foram assumidas duas posições distintas. Por um lado, parte dos entrevistados não quis responder quais as diferenças entre os líderes masculinos e as líderes femininas, pois defendem que faz parte da personalidade do sujeito e não do seu género. Por outro lado, alguns identificaram pontos de separação entre a forma de liderar de uma mulher e a forma de liderar de um homem.

A liderança feminina está, segundo os entrevistados, mais atenta aos pormenores, controla mais e tende a expressar-se mais naturalmente e por escrito. São mais humanas e não colocam problemas em fazer o mesmo que um trabalhador, se necessário. As características femininas tornam as mulheres mais comunicativas e mais abertas a receber críticas e a delinear estratégias. No entanto, também por deter estas características a sua liderança pode ser afetada.

A liderança masculina é mais paradigmática e menos atenta ao pormenor. As características de personalidade masculina levam a que quando o homem se sente intimidado por uma postura mais pró-ativa e de questionamento por parte das mulheres tenda a desenvolver mais comportamentos de exercício de poder pela intimidação.

“ (...) elas têm muito mais disponibilidade para ouvir, por isso estão muito mais motivadas para as relações em prol das funções, enquanto que os homens estão muito mais centrados nas funções. Se é o Joaquim, a Ana ou não sei quê a fazê-las, desde que exista resultado é indiferente. Eu acho que os homens estão muito mais focados nisso.”
(entrevistada 2, organização A)

As mulheres estão mais motivadas para as relações e os homens estão mais motivados para os resultados.

No mesmo ponto, uma entrevistada considera que os homens ocupam lugares na direção, enquanto que as mulheres ocupam lugares de liderança na coordenação de projetos. As mulheres têm que provar a sua competência e disponibilidade de tempo.

Uma mulher vice-presidente perde poder se um homem for o presidente, perpetuando comportamentos de desigualdade com as mulheres.

Ambas revelam problemas ao nível da *participação dos trabalhadores nos processos decisórios e de gestão* estando, contudo, a trabalhar para uma maior abertura nesta matéria. As mulheres participam mais na organização com liderança maioritariamente feminina. Na organização com liderança maioritariamente masculina, o género dos indivíduos que participam encontra-se equilibrado em número.

A comparação estabelecida entre organizações de economia social e empresas pela maior parte dos entrevistados revela que o enfoque da temática está estabelecido no setor privado.

“Nós ouvimos que, até mesmo nas grandes empresas, uma dirigente que seja mulher há muito menos que um homem, pelo menos é o que dizem. A gente vê as notícias, ouve aqui, ouve ali que é menos valorizada uma mulher do que um homem.”

(entrevistada 9, organização B)

Os entrevistados acreditam que o facto de existirem mais mulheres nas organizações de economia social diminui as assimetrias comparativamente aos contextos empresariais. Simultaneamente, há a formulação de questões associadas com as pequenas organizações ou familiares comparativamente às organizações grandes que, segundo a opinião dos entrevistados, apresentam mais pontos negativos relacionados com a igualdade de género – e até, por isso, faz mais sentido a *formação* nestas que em organizações de economia social¹¹. Na mesma linha, a formação é feita segundo as linhas gerais de intervenção e, portanto, a igualdade de género não é incluída nesse plano.

Também os *procedimentos a tomar caso seja vítima ou conheça alguém vítima de violência e assédio psicológico, moral, físico e sexual no local de trabalho* são assumidos do ponto de vista empresarial, pois consideram que estas têm mais disponibilidade a nível económico e de recursos humanos. Todos os entrevistados (à exceção de uma entrevistada) desconheciam o procedimento completo, mas parte deles

¹¹ Os homens entrevistados defendem mais esta posição que as mulheres entrevistadas das duas organizações.

apresentou soluções. Há a desvalorização deste tipo de fenómenos e dificuldade em saber qual é o ponto de viragem para se apresentar uma queixa.

“ (...) primeiro, temos que saber também analisar porque por vezes a abordagem de uma pessoa com a mesma frase pode não ter a mesma conotação que tem com a outra. (...) Há determinado tipo de abordagem dependendo do carácter da pessoa, por vezes, uns podem ser mais maliciosos que outros, isso aí, também acho que hoje em dia estamos a cair um bocadinho no exagero, (...). E depois saber até que ponto é que isso está a criar obstáculos ao seu próprio trabalho. (...) temos que saber analisar e ver até que ponto é que aquilo que nos estão (...) a dizer ou a fazer vai colidir com o nosso eu e acho que aí, de facto, uma pessoa tem que tomar uma atitude. Se não, são coisas que muitas vezes secalhar se a pessoa não relevar demais, a coisa também acaba por passar.”

(entrevistado 4, organização A)

As duas organizações não têm mecanismos de proteção contra a violência e o assédio psicológico, moral, físico e sexual.

No que se refere à dimensão *conciliação da vida familiar, pessoal e profissional*, a organização com liderança maioritariamente masculina apresenta pontos negativos, no que respeita à licença de maternidade. Relacionado com a falta de recursos humanos nas organizações de economia social, é considerado uma “chatice” alguém ter que se afastar por este motivo. A trabalhadora e associada desta organização concordam que há diferenças no trato pessoal quando a trabalhadora regressa à organização. Na mesma dimensão, as entrevistadas femininas também referem que ter os fim-de-semanas ocupados é mais complicado para quem tem filhos e é mulher.

É relevada a estratégia de picar o ponto – próprio das empresas – para questões de conciliação da vida familiar, pessoal e familiar. Por exemplo: as horas que os trabalhadores despendem ao fim-de-semana e após a hora de saída com reuniões e eventos não são convertidas necessariamente em folgas com o exato número dessas horas utilizadas, pelo contrário. Picar o ponto permitiria ganhar essa consciência. Há maior conhecimento, também, de mais homens líderes nas empresas que nas organizações de economia social.

A organização com liderança maioritariamente feminina tem práticas informais de conciliação da vida familiar, pessoal e profissional, por terem um ambiente quase familiar entre os trabalhadores.

As duas organizações apoiam posições semelhantes, ainda que com diferentes argumentos, para não terem em conta as práticas de igualdade de género dos *stakeholders/partes interessadas externas*. A organização A calcula que os parceiros tenham uma visão semelhante à da organização e que, por isso, tenham em conta a igualdade de género, a organização B considera mais importante que as parcerias estabelecidas permitam implementar o projeto do que as organizações parceiras tenham práticas em relação à igualdade de género.

Por último, relativamente às dimensões espelhadas nas entrevistas, a *comunicação externa* não é considerada na organização com liderança maioritariamente masculina. Na organização com liderança maioritariamente feminina, os processos de comunicação externa não estão institucionalizados, mas são pensados por quem escreve as *newsletters*, por exemplo, em questões de linguagem inclusiva.

“Eu confesso que no início com aquela formação que eu fiz tinha muita sensibilidade para essa coisa e fazia. Agora aborrece-me um bocado. Ainda no outro dia estava a acabar de rever a newsletter que mandamos para os sócios, comecei e depois comecei a tirar. Vai variando, não há uma política que diga que todos os documentos da Liga vamos fazer essa linguagem inclusiva pôr o/a.”

(entrevistada 6, organização B)

Outra das questões referidas durante as entrevistas refere o facto de que a discriminação decorre muitas vezes de mulher para mulher, algo presente, por exemplo, no seguinte discurso:

“Eu trabalho numa clínica grande com muitos médicos, já passaram por lá muitos médicos e eu fui a única médica que tirei quatro meses de licença de maternidade. E quando eu tirei quatro meses de licença de maternidade houve alguém que me disse: ai doutora, não pode fazer isso. E eu: ai não posso? Mas quantos meses é que você tirou de licença de maternidade? E ela: eu tirei quatro. Ok. Então estamos conversadas e a conversa ficou por ali. Isto foi em 2012 e nunca ninguém tinha tirado quatro meses de licença de maternidade e acho que isso diz alguma coisa.”

(entrevistada 5, organização A)

No mesmo sentido deste discurso, decorrem as expectativas sociais. Estas entram em conflito com a gestão de percurso das mulheres, sendo que as mulheres apenas podem ser competentes num dos seus papéis, o doméstico ou o profissional.

*Para a construção da igualdade de género em organizações de economia social:
do diagnóstico ao manual de boas práticas*

“ (...) conviver com uma data de expectativas sociais, nomeadamente relacionadas com ser mulher, boa profissional, ser mulher, boa esposa, ser mulher, boa dona de casa e depois ser mulher, mãe é tramado. Isto tudo conjugado com a expectativa de se progredir, enfim, de se conseguir ter uma carreira um bocadinho mais promissora, de fazer alguns investimentos é muito complicado.”

(entrevistada 10, organização B)

Outra questão visível no decorrer das entrevistas é a linguagem ser indicativa dos papéis de género esperados socialmente. Neste plano, por exemplo, um médico é sempre identificado como homem, mas uma socióloga é sempre identificada como mulher.

Durante a análise, optou-se por separar a opinião das entrevistadas femininas e dos entrevistados masculinos em algumas dimensões por uma questão de coesão nas respostas. Há uma comparação que se pode fazer a nível da perceção dos dois géneros sobre a temática da igualdade de género na mesma organização.

A análise comparativa não surge com uma lógica de julgamento, isto é, a sua aplicação não serve para classificar como superior ou inferior as práticas respeitantes à igualdade de género de cada organização em relação à outra. O seu propósito é estabelecer de que maneira a liderança de uma organização de economia social influencia as práticas para a igualdade de género.

No entanto, as organizações de economia social regem-se por um planeamento de projeto, principalmente, que limita o foco noutras temáticas como a igualdade de género. Ainda assim, há espaço para as duas organizações de economia social participantes para melhorar as suas práticas em todas as dimensões presentes neste relatório de estágio.

Por fim, a existência de um manual para a igualdade de género foi bem recebida, pela consciencialização de determinadas situações através das perguntas colocadas. Os estudos de caso terminaram com a certeza de que o manual poderá ajudar na inserção de boas práticas nesta matéria.

“Está-me a fazer perguntas muito interessantes, eu vou querer ver esse livro no final.”

(entrevistada 6, organização B)

2. Manual para a Igualdade de Género

O Manual para a Igualdade de Género tem como objetivo constituir-se enquanto ferramenta para a implementação de práticas de gestão de recursos humanos promotoras

da igualdade entre homens e mulheres em organizações de economia social. A sua pertinência nasce da necessidade em desenvolver e melhorar estas práticas nas organizações sem fins lucrativos, bem como da carência de adaptação de orientações para a promoção da igualdade de género à realidade das organizações de economia social. Esta situação é diagnosticada por várias organizações como o European Institute for Gender Equality (EIGE) e a Oxfam e autoras como Parente e Martinho (2015).

Deste modo, pretende-se facilitar o acesso a informação e a práticas sobre a igualdade de género, de maneira a incluí-las no quotidiano de uma organização ou a intencionalizar o que já existe de forma simples. Para isso, importa implementar as práticas sugeridas neste manual de acordo com uma metodologia participativa, em acordo com o ideário do setor¹², envolvendo os recursos humanos remunerados, os seus voluntários, os seus associados, entre outros *stakeholders*/partes interessadas internos e externos. Não obstante, as práticas recolhidas e os seus exemplos são meramente ilustrativos, isto é, a sua implementação depende da especificidade de cada organização.

O manual para a igualdade de género é constituído pelos seguintes conteúdos: um índice, um preâmbulo, descrição de práticas e exemplo de práticas, organizada por dimensões e fichas, bibliografia a consultar para saber mais e anexos.

Este manual encontra-se organizado por dimensões respeitantes à igualdade de género, em contexto de organização sem fins lucrativos: missão e valores, institucionalização de políticas e práticas organizacionais, transparência/visibilidade da temática, representação igualitária de homens e mulheres, recrutamento e seleção, gestão de percurso, despedimento ou afastamento, formação, remunerações, violações de igualdade de género e respetiva proteção no local de trabalho, conciliação da vida familiar, pessoal e familiar e *stakeholders*/partes interessadas externas. Estas dimensões incluem informações e práticas a ter em conta nesta matéria, algumas enquadradas em fichas temáticas, com carácter ilustrativo para a sua implementação. Ao longo da apresentação das mesmas, é possível encontrar legislação, exemplos e *links* importantes, entre outros.

Na dinâmica de aplicação de práticas de Gestão de Recursos Humanos promotoras de igualdade de género releva-se da máxima importância a existência de uma liderança ativa e envolvida nas práticas descritas, capaz de garantir a participação

¹² “As entidades da economia social são autónomas e atuam no âmbito das suas atividades de acordo com os seguintes princípios orientadores: (...) b) A adesão e participação livre e voluntária; c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; (...)” em Lei de Bases da Economia Social (2013).

de todos e todas nos processos decisórios, assim como nos impactos e melhorias do ambiente interno de uma organização. Com efeito, a participação dos trabalhadores nos processos decisórios e de gestão estatutária e executiva deve ser feita numa lógica de inclusão de ambos os sexos e dos diferentes níveis hierárquicos. Por isso, é importante agendar reuniões em que todos estejam presentes para discutir assuntos importantes à organização, inclusive os responsáveis pelas diferentes áreas funcionais.

O manual para a igualdade de género é, ainda, acompanhado, por entrevistas de diagnóstico, que permitem identificar e monitorizar a realidade da organização de economia social em questão da igualdade de género, junto dos dirigentes, trabalhadores remunerados e associados. A sua inclusão permite às organizações ter um instrumento mais completo através da sua própria monitorização e consciencialização interna.

Por fim, importa lembrar que este manual não se esgota em si mesmo, assim como a mesma ação pode ter efeitos e contribuir para várias dimensões das discutidas posteriormente neste manual para a igualdade de género.

Manual para a Igualdade de Género

Sara Pereira Mota
Cristina Parente
Ana Luísa Martinho



ÍNDICE

PREÂMBULO	61
I. MISSÃO E VALORES	63
II. INSTITUCIONALIZAÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS	65
III. TRANSPARÊNCIA/VISIBILIDADE DA TEMÁTICA	69
IV. REPRESENTAÇÃO IGUALITÁRIA DE HOMENS E MULHERES	72
V. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	74
VI. GESTÃO DE PERCURSO	76
VII. DESPEDIMENTO OU AFASTAMENTO	77
VIII. FORMAÇÃO	78
IX. REMUNERAÇÕES	80
X. VIOLAÇÕES DE IGUALDADE DE GÉNERO E RESPECTIVA PROTEÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO	81
XI. CONCILIAÇÃO DA VIDA FAMILIAR, PESSOAL E PROFISSIONAL	82
XII. STAKEHOLDERS/PARTES INTERESSADAS EXTERNAS	84
XIII. COMUNICAÇÃO EXTERNA	85
ANEXOS	88

Anexo 1 – Seleção dos aspetos mais importantes que remetem para a problemática da Igualdade na Constituição portuguesa, aprovada a 2 de abril de 1976. 88

Anexo 2 – Guião de entrevista aos/às dirigentes e guião de entrevista aos trabalhadores/as e associados/as 91

Anexo 3 - Seleção dos aspetos mais importantes que remetem para a problemática do recrutamento e seleção, no Decreto-Lei 426/88, de 18 de novembro de 1988 100

Anexo 4 - Seleção dos aspetos mais importantes que remetem para a problemática da gestão de percurso, no Decreto-Lei 426 88, de 18 de novembro de 1988 101

Anexo 5 – Seleção dos aspetos mais importantes que remetem para a problemática do despedimento ou afastamento 102

Anexo 6 - Seleção dos aspetos mais importantes que remetem para a problemática da igualdade de remunerações 103

Anexo 7 - Seleção dos aspetos mais importantes que remetem para a problemática da conciliação da vida familiar, pessoal e profissional 104

PREÂMBULO

A Resolução do Parlamento Europeu [2008/2250 (INI)], de 19 de Fevereiro de 2009, considera que a economia social «ao aliar rentabilidade e solidariedade, desempenha um papel essencial na economia europeia, criando empregos de elevada qualidade, reforçando a coesão social, económica e regional, gerando capital social, promovendo a cidadania ativa, a solidariedade e um tipo de economia com valores democráticos que põe as pessoas em primeiro lugar, para além de apoiar o desenvolvimento sustentável e a inovação social, ambiental e tecnológica». Deste modo, a finalidade das organizações de economia social é criar valor social. As práticas de igualdade de género podem contribuir para consolidar este objetivo que está identificado pelo princípio da igualdade como base de uma sociedade justa na Constituição Portuguesa. Em anexo (Anexo 1), encontram-se selecionados os aspetos mais importantes que remetem para a problemática da Igualdade na Constituição Portuguesa, aprovada a 2 de abril de 1976.

Este Manual para a Igualdade de Género tem como objetivo constituir-se enquanto ferramenta para a implementação de práticas de gestão de recursos humanos promotoras da igualdade entre homens e mulheres em organizações de Economia Social. A sua pertinência nasce da necessidade em desenvolver e melhorar estas práticas nas organizações sem fins lucrativos, bem como da carência de adaptação de orientações para a promoção da igualdade de género à realidade das organizações de economia social. Esta situação é diagnosticada por várias organizações como o European Institute for Gender Equality (EIGE) e a Oxfam e autoras como Cristina Parente e Ana Luísa Martinho (2015).

Deste modo, pretende-se facilitar o acesso a informação e a práticas sobre a igualdade de género, de maneira a incluí-las no quotidiano de uma organização ou a intencionalizar o que já existe de forma simples. Para isso, importa implementar as práticas sugeridas neste manual de

acordo com uma metodologia participativa, em acordo com o ideário do setor¹³, envolvendo os recursos humanos remunerados, os seus voluntários e voluntárias, os seus associados e associadas, entre outros *stakeholders*/partes interessadas internos e externos. Não obstante, as práticas recolhidas e os seus exemplos são meramente ilustrativos, isto é, a sua implementação depende da realidade de cada organização.

Na dinâmica de aplicação de práticas de Gestão de Recursos Humanos promotoras de igualdade de género releva-se da máxima importância a existência de uma liderança ativa e envolvida nas práticas descritas, capaz de garantir a participação de todos e todas nos processos decisórios, assim como nos impactos e melhorias do ambiente interno de uma organização. Com efeito, a participação dos/as trabalhadores/as nos processos decisórios e de gestão estatutária e executiva deve ser feita numa lógica de inclusão de ambos os sexos e dos diferentes níveis hierárquicos. Por isso, é importante agendar reuniões em que todos/as estejam presentes, inclusive os/as responsáveis pelas diferentes áreas funcionais. Em termos de liderança, este Manual para a Igualdade de Género pretende, ainda, criar um ciclo virtuoso para a liderança por mulheres por identificação, isto é, a satisfação de mulheres em hierarquias superiores alimenta a ambição de mulheres em hierarquias inferiores.

Este manual encontra-se organizado por dimensões respeitantes à igualdade de género, em contexto de organização sem fins lucrativos: missão e valores, institucionalização de políticas e práticas organizacionais, transparência/visibilidade da temática, representação igualitária de homens e mulheres, recrutamento e seleção, gestão de percurso, despedimento ou afastamento, formação, remunerações, violações de igualdade de género e respetiva proteção no local de trabalho, conciliação da vida familiar, pessoal e familiar e *stakeholders*/partes interessadas externas. Estas dimensões incluem informações e práticas a ter em conta nesta matéria, algumas enquadradas em fichas temáticas, com carácter ilustrativo para a sua implementação. Ao longo da apresentação das mesmas, é possível encontrar legislação, exemplos e *links* importantes, entre outros.

¹³ “As entidades da economia social são autónomas e atuam no âmbito das suas atividades de acordo com os seguintes princípios orientadores: (...) b) A adesão e participação livre e voluntária; c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; (...)” em Lei de Bases da Economia Social (2013).

O manual para a igualdade de género é, ainda, acompanhado, por entrevistas de diagnóstico (Anexo 2), que permitem identificar e monitorizar a realidade da organização de economia social em questão da igualdade de género, junto dos dirigentes, trabalhadores remunerados e associados.

Por fim, importa lembrar que este manual não se esgota em si mesmo, assim como a mesma ação pode ter efeitos e contribuir para várias dimensões das discutidas posteriormente neste manual para a igualdade de género.

I. MISSÃO E VALORES

Referência à igualdade de género e não discriminação em documentos fundacionais ou de constituição (designadamente estatutos, incluindo referência na missão, objeto social e atividades, valores e princípios) da organização de economia social.

Ficha 1 | Exemplo de Missão inclusiva da Igualdade de Género

A Associação Corações com Coroa¹⁴ pretende promover a solidariedade, igualdade de oportunidades e a inclusão social e emocional de pessoas em situações de vulnerabilidade, risco ou pobreza.

A sua missão é: “Desenvolver uma forte componente de PREVENÇÃO e de ACTUAÇÃO DIRECTA que contribua para a resolução de problemas e/ou riscos.

- Contribuir para a capacitação de meninas, jovens e mulheres. A Igualdade de Género é uma estratégia eficaz para Combater a Pobreza e a Exclusão Social.
- Garantir o desenvolvimento de uma consciência social e política em torno do lema – Apoiar uma mulher é apoiar uma família, uma comunidade, um país. Sabemos que quando as mulheres têm oportunidades, são saudáveis, têm acesso a educação e fazem livre e

¹⁴ Informação retirada de <http://www.coracoescomcoroa.org/about>. Acedido a 16/02/2016.

conscientemente as suas escolhas, existem benefícios, noutras áreas, como a redução da pobreza, a educação, e a sustentabilidade de recursos naturais.”

Ficha 2 | Exemplo de Estatutos inclusivos da Igualdade de Género:

“A A3S pugna pela promoção da igualdade de género e pela prevenção e combate às discriminações em função do sexo, da orientação sexual e da identidade de género. Adicionalmente, luta também contra todas as formas de discriminação e exclusão, nomeadamente, de cariz religioso, étnico, opinião ou classe social.”¹⁵

¹⁵ Informação retirada de <http://a-3s.org/quem-somos-2/apresentacao/>. Acedido a 17/08/2016.

II. INSTITUCIONALIZAÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

A instituição de políticas e práticas na área da igualdade de género passa pela existência de documentos escritos¹⁶ que evidenciem o compromisso da organização para com a implementação de práticas promotoras de igualdade de género.

Ficha 3 | Exemplos de documentos escritos e práticas de gestão, ou seja, evidências que vinculem as políticas de gestão de pessoas:

Formação, recrutamento e seleção, política da qualidade, dotação orçamental verbas, plano de atividades da organização e diferentes respostas sociais/serviços, ordem de trabalhos de reuniões e respetivos memorandos, planos de ação e/ou regulamentos internos, questionários de satisfação dos/as trabalhadores/as sobre a igualdade de género, auscultação dos membros, manual de acolhimento, entre outros.

Além disso, a organização deve ter um Plano de Igualdade que pode incluir as dimensões encontradas neste manual, pensadas com base num planeamento estratégico e adequadas à realidade de cada organização.

A institucionalização de políticas e práticas estende-se à utilização de linguagem e imagens inclusivas no tratamento e divulgação de informação de caracterização da organização de economia social, quer seja dos/as trabalhadores/as, voluntários/as e/ou membros desagregada por sexo.

Optar por palavras e conceitos sem género – substantivos uniformes (exemplo: pessoas, indivíduos, criança, vítima) ou em casos que seja impossível assumirem esta forma, colocar sempre as duas formas (exemplo: o/a trabalhador/a, o/a dirigente, pai e mãe)¹⁷.

¹⁶ No entanto, mais do que existirem documentos escritos, deverão existir evidências de iniciativas e respetivos objetivos que resultem de um plano para a igualdade existente nas organizações. Estas evidências unem aquilo que é o discurso da organização e as suas práticas reais vigentes.

¹⁷ Ver mais em <http://www.igualdade.gov.pt/images/stories/maotdr/BROCHURAIGUALDADEMAOTDR.pdf>. Acedido a 17/02/2016.

A institucionalização de políticas e práticas pode também passar pela promoção de uma avaliação interna sobre situações que põem em risco a promoção da diversidade. De relevar que as organizações de economia social são compostas maioritariamente por mulheres, sendo esta característica um fator importante a ter em conta.

Ficha 4 | Inclusão da IG nos questionários de avaliação da satisfação dos/as trabalhadores/as

Nos questionários que algumas organizações de economia social já utilizam para avaliar a satisfação dos seus trabalhadores/as, podem ser incluídas algumas questões específicas sobre o grau de satisfação destes face a dimensões de igualdade de género e, como tal, avaliar e desenvolver medidas para as melhorar.

Exemplos de perguntas a incluir no questionário:

Indique o seu grau de satisfação em relação às práticas incentivadoras da igualdade entre homens e mulheres dentro da sua organização.

OU

Indique o seu grau de satisfação em conseguir conciliar a sua vida profissional e a sua vida pessoal e familiar.

A organização pode, ainda, optar por ter um/a “provedor/a” ou um/a conselheiro/a para a igualdade. Este elemento para além de acompanhar a implementação do plano para a igualdade na empresa, tem a função de dar suporte aos/às trabalhadores/as ouvindo-os/as nas suas necessidades, opiniões e sugestões de forma direta e garantindo a neutralidade e sigilo.

A institucionalização de políticas e práticas pode também incluir a existência de uma caixa onde os/as trabalhadores/as possam colocar as suas questões e problemas de forma anónima, nomeadamente sobre a igualdade entre mulheres e homens.

Ficha 5 | Exemplo de uma Caixa

Esta caixa deve ser colocada num espaço reservado, por forma a garantir o anonimato. A informação contida deve ser analisada com uma periodicidade de um em um mês. A informação disponibilizada acerca da caixa poderá ser a seguinte:

Caixa de Sugestões

A disponibilização desta caixa prende-se com a possibilidade de partilhar questões e problemas com a direção da (nome da organização) de forma anónima, para a criação de um ambiente laboral mais positivo. As sugestões podem incluir temáticas como a igualdade de género, ideias para novos projetos e questões salariais, por exemplo.

A informação contida é analisada de mês a mês.



A institucionalização de políticas e práticas inclui ainda o reconhecimento interorganizações.

Ficha 6 | *Prémios Igualdade é Qualidade e Empresa Familiarmente Responsável*

Se considera que tem boas práticas em igualdade de género, pode concorrer aos concursos *Igualdade é Qualidade*¹⁸ e *Empresa familiarmente responsável*¹⁹. Para o primeiro, a organização de economia social apenas necessita estar em atividade há mais de 3 anos.

¹⁸ Mais informações em <http://www.cite.gov.pt/pt/premioigualdade/>. Acedido a 17/02/2016.

¹⁹ A SGS é o parceiro da Fundação Másfamilia para a Certificação Empresa familiarmente responsável em Portugal. Mais informações em <http://www.sgs.pt/~media/Local/Portugal/Documents/Brochures/SGS-SSC-EFR-A4-PT-11-V3.pdf>. Acedido a 17/02/2016.

III. TRANSPARÊNCIA/VISIBILIDADE DA TEMÁTICA

Relaciona-se com a divulgação de suportes, informações, relatórios, regulamentos, planos educativos, entre outros, sobre a temática da igualdade de género (ficha 6), bem como a divulgação de salários e dos planos de desenvolvimento profissional. Esta dimensão conta, ainda, com o impulsionamento da presença da temática dentro da organização (ficha 7). Com efeito, ao realizar dias temáticos, a organização dá notoriedade a dias que possam promover a igualdade de género e sensibiliza para a inversão de lógicas, no que respeita aos papéis de género (exemplo: oferecer flores aos homens).

Ficha 7 | Divulgação dos suportes, informações, relatórios, regulamentos, entre outros, mencionados anteriormente.

Deve ser divulgada a informação sobre atividades futuras e/ou informações úteis sobre direitos e deveres dos/as trabalhadores/as, legislação laboral e serviços de apoio à família e materiais de grande circulação como notícias e artigos científicos.

Esta divulgação deve chegar aos/às trabalhadores/as, *stakeholders* externos e internos e parceiros. Pode ser feita através de placards, informativos e guias disponibilizados pela Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG) e a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), entre outros. Estes últimos são criados especificamente para o efeito. A CIG disponibiliza gratuitamente material informativo sobre a igualdade de género, como o guia sobre parentalidade²⁰. A informação pode ser passada, também, em assembleias-geral, páginas *online*, reuniões e por *e-mail*.

Além disso, importa promover campanhas internas, nomeadamente de sensibilização sobre a divisão das tarefas domésticas e sobre a paternidade responsável.

Ficha 8 | Celebração do Dia da Mulher

²⁰ Ver em https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2013/12/foi_pt.pdf. Acedido a 17/02/2016.

O Dia Internacional da Mulher é celebrado desde 8 de março de 1975 pelas Nações Unidas. A escolha deste dia não é aleatória. No ano de 1857 cerca de 130 operárias têxteis morrem queimadas, depois de serem presas dentro da sua fábrica. Estas reivindicavam uma jornada de 10 horas em vez da de 16 horas a que estavam sujeitas. O seu salário era menos de um terço do que os homens recebiam, na altura. Assim, para homenageá-las, este dia foi escolhido numa conferência de mulheres, na Dinamarca, em 1910, para ser o Dia Internacional da Mulher.

Assim, na celebração do Dia Internacional da Mulher, deve contextualizar-se a data para todos os elementos da organização para que haja uma sensibilização para a temática. O facto de se explicitar a luta pelos direitos iguais demonstra que a organização está atenta a este fenómeno social de desigualdade entre géneros que se repercute em desigualdades salariais e de oportunidades.

Ficha 9 | Dias alternativos ao Dia do Pai e Dia da Mãe

Em instituições com uma resposta social de carácter educativo ou de cuidados a crianças e jovens, como casas de acolhimento, a temática da igualdade de género pode ser trabalhada em dias do calendário que são comumente celebrados. O dia do Pai e o dia da Mãe podem ser substituídos pelo Dia do Afeto, de forma a reunir as pessoas que são importantes à criança ou jovem.

Este tipo de iniciativa tem a característica de não só sensibilizar os seus utentes e famílias, mas também técnicos e auxiliares. A existência de famílias monoparentais, por exemplo, releva o papel da mulher ou do homem a outro patamar, que se cruza, muitas vezes, com a identidade de género e não se coloca ao mesmo nível daquilo que é esperado pela sociedade (como ir o pai ao dia da Mãe).

IV. REPRESENTAÇÃO IGUALITÁRIA DE HOMENS E MULHERES²¹

Uma das áreas menos conseguida pelas organizações de economia social é a da representação paritária. Com efeito, verificam-se elevados níveis de segregação vertical e horizontal.

Como tal, é necessário promover a representação igualitária através de equipas mistas e com diversidade. O ideal seria ter 50% de mulheres e homens em todas as equipas, posições hierárquicas e órgãos sociais. Para atingir este objetivo, a organização poderá incentivar iniciativas de atração em áreas com sub-representação de um dos sexos, como procurar contratar sujeitos para áreas, cargos hierárquicos e composição dos órgãos sociais em que o seu género está sub-representado (recrutamento preferencial). Estas práticas evidenciam a não estereotipificação dos postos de trabalho em função do género.

Pode, ainda, optar por estabelecer quotas. Esta medida, ainda que controversa, pode ser considerada uma prática e não uma obrigatoriedade imposta dentro da organização. Segundo o relatório sobre o desenvolvimento mundial de igualdade de género e desenvolvimento, do Banco Mundial (2012)²², a representação igualitária ou a heterogeneidade das equipas permite aumentar a criatividade, aumentar o número de soluções, entre outros.

É necessário prestar especial atenção à representação equilibrada em cargos de direção e chefia. Deste modo, a organização deve estabelecer metas para reduzir a diferença de proporção entre cargos ocupados por mulheres e homens nos quadros da direção. Não está consagrado na lei, por isso é importante a organização estabelecê-lo internamente.

A longo prazo, realizar trabalho com crianças e jovens sobre empregabilidade/inserção profissional, de maneira a dar-lhes a conhecer profissões tendencialmente masculinas ou femininas, mas que podem ser do seu agrado, por exemplo.

²¹ Extensível aos/às voluntários/as.

²² Ver em <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936231894/Overview-Portuguese.pdf>.
Acedido a 20/02/2016.

*Para a construção da igualdade de género em organizações de economia social:
do diagnóstico ao manual de boas práticas*

V. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO²³

Ao nível do recrutamento:

A equipa de recrutamento e seleção deverá ser mista, de maneira a excluir visões estereotipadas e constrangimentos que ambos os sexos têm um do outro e que excluem certos indivíduos *a priori*. Simultaneamente, é importante capacitar os elementos da equipa que realizam recrutamento e seleção para os diferentes níveis hierárquicos para que assumam uma postura de igualdade (Anexo 3), através de formações, por exemplo.

Colocar em prática as medidas de discriminação positiva consagradas para pessoas e grupos em situações vulneráveis.

Ficha 10 | Criar postos de trabalho para vítimas de violência doméstica

A partir de fevereiro de 2014, a medida Estágios Emprego foi alterada de modo a possibilitar que as vítimas de violência doméstica possam beneficiar dos apoios concedidos por esta medida²⁴.

²³ Extensível aos/às voluntários/voluntárias.

²⁴ Ver mais informações em <https://www.iefp.pt/estagios>. Acedido a 20/02/2016.

Ficha 11 | Linguagem neutra nos anúncios de oferta de emprego, na fase de recrutamento²⁵.

Exemplo²⁶:

Oportunidade de RECRUTAMENTO - Diretor(a) Geral

A **TESE - Associação para o Desenvolvimento** está a recrutar um(a) **Diretor(a) Geral**, tendo por base os requisitos obrigatórios publicados em documento de **Termos de Referência** (clique para aceder).

Os/As candidatos/as selecionados/as serão oportunamente convidados/as para uma entrevista profissional, em data e local a anunciar. A entrevista será conduzida por um júri, composto por cinco elementos.

As candidaturas de profissionais do sexo feminino são vivamente encorajadas.

Ao nível da seleção:

Durante a seleção, não incluir perguntas sobre o número de filhos, idade, estado civil ou outras questões sobre a vida privada (exceto quando existem equipamentos sociais de apoio à família).

²⁵ Indicações dadas pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego: <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/anuncios.html>. Acedido a 01/03/2016.

²⁶ Informação retirada de <http://www.eas.pt/>. Acedido a 17/08/2016.

VI. GESTÃO DE PERCURSO

Garantir a igualdade de oportunidades (Anexo 4), divulgando as vagas a todas as pessoas com a qualificação necessária para os postos de trabalho mais qualificados. Esta deve ser feita através de vários tipos de suporte – mencionados anteriormente - de forma a chegar a diferentes pessoas.

A gestão de pessoas dentro de uma organização de economia social deve incluir questões de igualdade de género, nomeadamente na área da liderança e da representação igualitária de género.

VII. DESPEDIMENTO OU AFASTAMENTO

Não é permitido a contratação, demissão ou promoção de mulheres baseada no seu estado civil ou condição reprodutiva. Quando há intenção de despedimento de uma mulher grávida, puérpera ou lactante, é obrigatório a organização de economia social pedir um parecer a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego²⁷, tal como consagrado na lei (Anexo 5).

²⁷ Ver exemplo: http://www.cite.gov.pt/pt/pareceres/pareceres2011/P13_11.pdf. Acedido a 01/03/2016.

VIII. FORMAÇÃO²⁸

A inclusão de um plano anual de formação e desenvolvimento permite incluir o tema da igualdade de género em formações desenvolvidas para todos os *stakeholders* internos. A obrigatoriedade de 35 horas anuais de formação permitem incluir a temática da igualdade de género, de maneira a que outras áreas mais comuns de formação não se esgotem.

É importante incluir e trabalhar as mulheres que trabalham na organização no que diz respeito a preconceitos e estigmatização em questões de género, pois estas perpetuam as práticas de discriminação e podem, também, ser um bloqueio à mudança.

Ficha 12 | Exemplos de aspetos a ter em conta num plano de formação e desenvolvimento

Sensibilização e estabelecimento pela negociação dos horários de formação com os/as trabalhadores/as para garantir a igualdade de oportunidade para frequentar a ação, com vista à conciliação da sua vida profissional, pessoal e familiar.

Os programas de formação devem ter o objetivo de capacitar todos os níveis hierárquicos e não devem ser exclusivos a mulheres. Esta situação pode ser assegurada pela inclusão desta temática em formações sobre outras problemáticas inerentes à organização. A transversalidade permite discuti-la em gestão de pessoas, com os técnicos de intervenção, entre outros.

Podem centrar-se em temas como a prevenção e a identificação de eventuais casos de assédio moral e sexual e a liderança feminina. A última tem o papel de sensibilizar e dar a conhecer os obstáculos encontrados pelo sexo feminino no desenvolvimento e manutenção de papéis de liderança e direção.

Ficha 13 | Participação das organizações de economia social em feiras de empregabilidade

Criar sinergias entre o ensino secundário e universitário e as organizações de economia social.

²⁸ Extensível aos voluntários/as.

Apresentar a oferta das organizações de economia social como saída profissional e entidade empregadora aos estudantes das instituições de ensino, independentemente do seu sexo. No mesmo sentido, levar os estudantes ao interior da organização mostrando o seu quotidiano e as suas dinâmicas pode ser um ponto favorável no que respeita às políticas de integração igualitária.

IX. REMUNERAÇÕES

Igualdade salarial. Cumprimento do princípio de salários igual para trabalho igual, como exposto na lei (Anexo 6).

Negociar e definir regulamentos de prémios – designadamente de assiduidade e desempenho - e outros complementos remuneratórios, com critérios objetivos para que sejam transparentes e não prejudiquem a utilização de direitos, nomeadamente relativos à maternidade e paternidade.

X. VIOLAÇÕES DE IGUALDADE DE GÉNERO E RESPETIVA PROTEÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO²⁹

Políticas internas explícitas e divulgadas contra o assédio e a violência. Para tal, devem existir procedimentos³⁰ para tratar rápida e adequadamente as queixas e denúncias.

Ficha 14 | Canal de denúncias que oferece sigilo.

Pode existir na organização de economia social uma pessoa ou equipa específica que, decorrendo de ações de formação, de acordo com os princípios éticos, esclarece e trata das denúncias. Esta pessoa ou equipa deve estar especialmente alerta e ser capaz de esclarecimentos em casos de assédio do/da utente para o/a trabalhador/a³¹.

²⁹ Regras extensíveis aos/às voluntários/as.

³⁰ Ver [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/crc/PublicacoesElectronicas/Documents/guia_informativo_combate_ass%C3%A9dio.pdf](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/crc/PublicacoesElectronicas/Documents/guia_informativo_combate_ass%C3%A9dio.pdf). Acedido a 16/02/2016.

³¹ Esta nota deve ser colocada no regulamento interno e nos documentos assinados pelos utentes.

XI. CONCILIAÇÃO DA VIDA FAMILIAR, PESSOAL E PROFISSIONAL

A organização deve respeitar a legislação em vigor relativa à proteção à maternidade, paternidade, amamentação³² e creche (Anexo 7). Não obstante, pode optar por medidas extra legislação em questões de maternidade e paternidade, como o aumento do período de licença de paternidade e o desenvolvimento de protocolos com equipamentos de acolhimento³³. A organização deve disponibilizar listas de equipamentos, como creches, ginásios, entre outros. No mesmo registo deve disponibilizar políticas de acompanhamento após regresso de licença de maternidade e paternidade ou de responsabilidades de cuidado (ficha 13).

De relevar que a esfera do cuidar inclui não só filhos, mas também familiares idosos, indivíduos com deficiência intelectual ou motora, entre outros.

Este tipo de medidas está patente na lei portuguesa (Anexo 7).

Ficha 15 | Exemplos de negociação suscetíveis de ser utilizados entre a organização e o/a trabalhador/a

Negociação do horário de trabalho de acordo com a vida pessoal e familiar. Esta autonomia para organizar o seu trabalho, temporal e espacialmente passa pela facilitação das consultas pré-natais e o acompanhamento da infância dos/as filhos/as, a realização de teletrabalho e horários flexíveis de trabalho³⁴. A existência de bancos de horas permite não prejudicar de forma monetária o absentismo por motivos de conciliação com a vida pessoal e familiar.

³² Calculadora Amamentação/aleitação disponibilizada pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego: <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/calcamament.html>. Acedido a 02/03/2016.

³³ Tendo em conta a sua sustentabilidade como fator de disponibilização (ou não) destes serviços e complementos.

³⁴ A organização pode optar por avaliar o/a trabalhador/a pelo seu desempenho e objetivos atingidos e menos pela assiduidade.

Ficha 16 | Iniciativas de apoio a mulheres e homens em licença de maternidade e paternidade, respetivamente, ou que acabaram de retornar.

Despenalizar os indivíduos por usufruírem dos seus direitos e atualizá-los sobre questões do seu trabalho e local de trabalho com informação ou formações adequadas, por exemplo. Além disso, os/as trabalhadores/as devem ter a oportunidade de manter contacto com a organização, de forma a obterem informação regular sobre a situação da mesma.

Não só nestes casos a organização deve ter em atenção o regresso ao trabalho, mas também deve implementar medidas que favoreçam os/as trabalhadores/as que estão novamente a ser integrados/as no trabalho depois de se afastarem por motivos familiares.

XII. STAKEHOLDERS/PARTES INTERESSADAS EXTERNAS

Valorização das organizações parceiras que têm boas práticas na igualdade de género.

Privilegiar a aquisição de bens ou serviços de organizações e fornecedores que respeitem os direitos humanos.

A organização deve pedir evidências, ou seja, solicitar como requisito práticas em matéria de igualdade de género para a salvaguarda da mesma (inclusive, se possível, com missão e valores referentes a esta temática). Se pretender ser mais ativa, a organização pode ter um papel ativo na sensibilização dos seus *stakeholders* para a implementação de práticas para a igualdade de género quando estas não existem de forma explícita. Desta forma, torna-se mais responsável socialmente e garante o trabalho com parceiros que estão atentos aos mesmos valores.

XIII. COMUNICAÇÃO EXTERNA

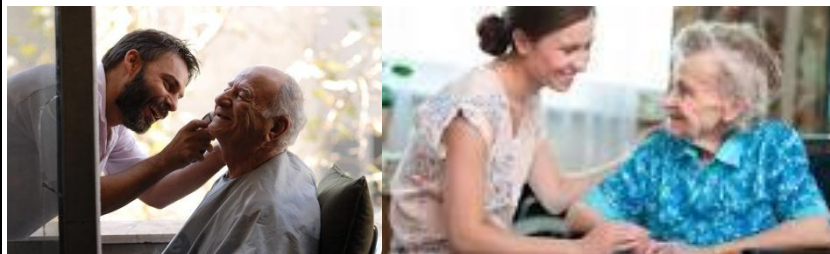
Esta dimensão de responsabilidade social apresenta como um dos casos mais prementes a linguagem e imagem inclusivas nas fichas de utente³⁵ e no atendimento.

Ficha 17 | Exemplos de imagens inclusivas



³⁵ Ver exemplo: http://www.cais.pt/storage/docs/2Abril14_Ficha_de_Encaminhamento_CAIS.pdf. Acedido a 01/03/2016.

Pode, também colocar duas imagens que representem os dois sexos a fazer o mesmo trabalho, em vez de colocar o sexo normalmente relacionado com a tarefa:



PARA SABER MAIS SOBRE ESTES TEMAS, CONSULTAR:

CESIS/CGTPIN. Metodologias de Intervenção para a Igualdade entre Mulheres e Homens nos Locais de Trabalho – Narrativa de Prática bem Sucedida (2006).

COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO. Solucionário: um Instrumento para a Promoção de Boas Práticas em Igualdade de Género nas Empresas (2008). ISBN: 978-972-8399-38-2.

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. Gender Equality in Power and Decision-Making – Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the EU Member States (2015).

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. Reconciliation of work, family and private life in the European Union – Policy review (2015a).

Movimento Mulher 360. 2015. [Consult. 10 setembro 2015]. Disponível em <http://movimentomulher360.com.br/2015/08/consulta-publica-indicadores-ethos-mm360/consulta-publica-indicadores/>.

ANEXOS

Anexo 1 – Seleção dos aspetos mais importantes que remetem para a problemática da Igualdade na Constituição portuguesa, aprovada a 2 de abril de 1976.

Artigo 13.º

(Princípio da igualdade)

1. Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.
2. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.

Artigo 26.º

(Outros direitos pessoais)

1. A todos são reconhecidos os direitos à identidade pessoal, ao desenvolvimento da personalidade, à capacidade civil, à cidadania, ao bom nome e reputação, à imagem, à palavra, à reservada intimidade da vida privada e familiar e à protecção legal contra quaisquer formas de discriminação.
2. A lei estabelecerá garantias efectivas contra a obtenção e utilização abusivas, ou contrárias à dignidade humana, de informações relativas às pessoas e famílias.

Artigo 58.º

(Direito ao trabalho)

1. Todos têm direito ao trabalho.
2. Para assegurar o direito ao trabalho, incumbe ao Estado promover:
 - a) A execução de políticas de pleno emprego;
 - b) A igualdade de oportunidades na escolha da profissão ou género de trabalho e condições para que não seja vedado ou limitado, em função do sexo, o acesso a quaisquer cargos, trabalho ou categorias profissionais;
 - c) A formação cultural e técnica e a valorização profissional dos trabalhadores.

Artigo 59.º

(Direitos dos trabalhadores)

1. Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito:
 - a) À retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o princípio de que para trabalho igual salário igual, de forma a garantir uma existência condigna;
 - b) A organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da actividade profissional com a vida familiar;
 - c) A prestação do trabalho em condições de higiene, segurança e saúde;

(...)

2. Incumbe ao Estado assegurar as condições de trabalho, retribuição e repouso a que os trabalhadores têm direito, nomeadamente:

(...)

c) A especial protecção do trabalho das mulheres durante a gravidez e após o parto, bem como do trabalho dos menores, dos diminuídos e dos que desempenhem actividades particularmente violentas ou em condições insalubres, tóxicas ou perigosas;

(...)

Anexo 2 – Guião de entrevista aos/às dirigentes e guião de entrevista aos trabalhadores/as e associados/as

Guião de entrevista aos dirigentes

Nota metodológica

A finalidade da presente entrevista é conhecer se o princípio da igualdade de género se encontra otimizado nas organizações de economia social, bem como perceber em que medida é um mecanismo de motivação e desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas que pertencem às organizações da economia social.

Identificação da Organização

Nome da Organização:

Ano de início de atividade:

Número de recursos humanos remunerados:

Número de associados/as:

Número de voluntários/as:

Número médio de utentes diários:

Outros membros (liga de amigos, por exemplo):

Área de atuação:

Breve descrição dos objetivos da organização:

Preencher a seguinte tabela:

	Tempo Integral		Tempo parcial	
	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens
Estágios				
Contratos a termo certo				
Contratos sem termo				
Recibo verde/trabalho independente				
Outro				

Identificação do Dirigente

Sexo:

Idade:

Habilitações académicas:

Antiguidade:

Posição ocupada:

Para cada questão colocada, gostaria que me fornecesse evidência da resposta dada.

Questões

Missão e valores da organização

1. Qual é a posição da vossa organização junto da igualdade de género?

1.1. Das quatro hipóteses apresentadas – atitude muito positiva, atitude positiva, atitude negativa e atitude muito negativa – escolha aquela que considera que se adequa mais à realidade da (nome da organização).

2. Qual o é lugar que a igualdade de género tem na sua organização? (Situar em termos de área de atividade/negócio, aposta interna na própria organização na gestão dos seus Recursos Humanos e /ou área de intervenção externa na comunidade numa perspetiva de responsabilidade social)

Institucionalização de políticas e práticas organizacionais

3. Como é que institucionalizam as políticas e práticas organizacionais nesta matéria? (existência de documentos escritos, afetação de verbas, existência de dados desagregados por sexo, entre outros)

Visibilidade/Transparência da organização

4. Os trabalhadores e trabalhadoras têm acesso a estes dados? Como?

Recrutamento e seleção

7. Quais os critérios utilizados para a seleção de trabalhadores/as?

8. Existe sub-representação ou sobre representação de um género sobre outro? Porquê? 8.1. Está associado a algum aspeto particular? Como contrariam esta tendência?

9. Atente ao seguinte caso: Aquando de um processo de recrutamento e seleção, são lhe apresentados dois candidatos – uma mulher e um homem - com percursos escolares idênticos e ambos com 32 anos. A mulher grávida do seu 2º filho demonstra competências adequadas à função e tem experiência profissional confirmada pela ocupação de cargos idênticos anteriormente. O homem, pai de 3 filhos, dispõe de um conjunto de competências importantes, mas sem experiência na função para a qual concorre. Quais as vantagens e desvantagens de cada candidato?

9.1. Qual deles escolheria?

Gestão de percurso

10. Existem mecanismos de promoção e mobilidade interna dos/as trabalhadores/as?

11. Quais são os critérios pelos quais há promoções na carreira ou alteração de cargos? Exemplifique.

12. Considera que são influenciados por critérios de género? Porquê? Exemplifique.

Rotatividade dos/as trabalhadores/as

14. Como caracteriza a entrada e saída (rotatividade) de trabalhadores/as dentro da organização? Quais os motivos?

14.1. Nota alguma influência por ser homem ou mulher?

Formação

15. Qual a aposta da organização na área da formação em igualdade de género? Porquê?

16. Se já fez formação em igualdade de género, considera relevante? Porquê?

Remunerações

17. Os trabalhadores e as trabalhadoras recebem o mesmo salário, quando em posições iguais?

18. Existem normas formais que garantam a igualdade salarial entre trabalhadores/as, com a mesma posição e tarefas? Se sim, quais?

Liderança e tomada de decisão

19. Quantas mulheres e homens têm posições de liderança e de tomada de decisão na (nome da organização)? (Exemplo: direção, coordenação de projetos, entre outros).

20. Considera existirem diferenças entre a liderança feminina e masculina? Justifique.

20.1. Quais são as características de liderança que considera tipicamente femininas? E quais as características de liderança que considera tipicamente masculinas?

(Fazer cartão. Características a incluir: capacidade de interpretação e raciocínio, capacidade de comunicação, capacidade de resolver problemas, capacidade de decisão, disciplina, capacidade de criticar, refletir e aprender, estabilidade emocional, iniciativa, criatividade, autoconfiança, extroversão, integridade, esforço, orientação para a comunidade, adaptabilidade)

20.2. Da lista dada, escolha as que considera mais importantes. Selecione 3 e justifique.

20.3. Da mesma lista, destaque 3 que atribui a uma liderança feminina e a uma liderança masculina.

Participação dos/as trabalhadores/as nos processos decisórios e de gestão

21. Quem decide em matéria de igualdade de género (conciliação família-trabalho, existência de formações...)? Como se decide? Os/as trabalhadores/as participam nessas tomadas de decisão? Exemplifique.

22. Quem participa nas assembleias gerais em termos de mulheres e homens?

Violações de igualdade de género e respetiva proteção no local de trabalho

23. Têm mecanismos de proteção contra a violência e o assédio psicológico, moral, físico e sexual na (nome da organização)?

23.1. Como fazem a sua divulgação?

Conciliação da vida familiar, pessoal e profissional

24. Quais as medidas desenvolvidas no âmbito da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar? Exemplifique.

24.1. Qual a avaliação que fazem dessas medidas?

25. Como são geridas as licenças de maternidade e de paternidade? Há algum tipo de ajuda complementar ou alteração à lei em vigor na organização? Se sim, qual? (flexibilidade de horários, plano familiar, licença de maternidade e paternidade, por exemplo)

Dimensão externa

Comunidade

26. Quais os projetos realizados na área da igualdade entre homens e mulheres? (Situar em termos de área de atividade/negócio, aposta interna na própria organização na gestão dos seus Recursos Humanos e /ou área de intervenção externa na comunidade numa perspetiva de responsabilidade social?)

Stakeholders/partes interessadas

27. As parcerias estabelecidas têm em conta a igualdade de género? (ex.: as organizações parceiras desenvolvem boas práticas nesta matéria)

Comunicação

28. A comunicação com o exterior, ou seja, na comunicação escrita com utentes/clientes diretos e indiretos e outros como parceiros e fornecedores tem em conta a igualdade de género? (exemplo: linguagem e imagens inclusivas)

Guião de entrevista aos/às trabalhadores/as e aos/as associados/as

Nota metodológica

A finalidade da presente entrevista é conhecer se o princípio da igualdade de género se encontra otimizado para um maior desenvolvimento e motivação no trabalho na organização. Para isso, foram escolhidas determinadas dimensões que pretendem explorar de que maneira a liderança influencia e se relaciona com as práticas recorrentes na sua organização de economia social.

Identificação do Trabalhador/a

Sexo:

Idade:

Habilitações académicas:

Antiguidade:

Posição ocupada:

Principais tarefas:

Questões

Missão e valores da organização

1. Qual é a posição da (nome da organização) junto da igualdade entre homens e mulheres?

- 1.1. Das quatro hipóteses apresentadas – atitude muito positiva, atitude positiva, atitude negativa e atitude muito negativa – escolha aquela que considera que se adequa mais à realidade da (nome da organização).
2. Qual o lugar que a igualdade de género tem na sua organização? (Situar em termos de área de atividade/negócio, aposta interna na própria organização na gestão dos seus Recursos Humanos e /ou área de intervenção externa na comunidade numa perspetiva de responsabilidade social)
3. Existem mais homens ou mulheres na (nome da organização)?
4. A organização tem práticas que garantem a igualdade entre mulheres e homens no seu interior?

Visibilidade/transparência da organização

5. A organização divulga internamente documentos, relatórios, entre outros que demonstram o seu interesse pela igualdade entre mulheres e homens?

Recrutamento e seleção

6. De que maneira foi recrutado/a e selecionado/a?
7. Acha que houve influência na escolha pelo facto de ser mulher ou homem? Por quê? OU Acha que o critério de género influencia a seleção? Porquê?
8. Na (nome da organização) existem profissões em que há mais mulheres ou mais homens a desempenhá-la? Porquê? OU Considera existir a sub-representação ou a sobre representação de um género sobre outro em algumas profissões na Liga Portuguesa de Profilaxia Social? Porquê?

Progressão na carreira – promoção e mobilidade interna

9. Existem mecanismos de promoção e mobilidade interna dos/as trabalhadores/as? Quais?
10. Considera que são influenciados pelo sexo dos/as trabalhadores/as? Porquê? Exemplifique.

Rotatividade dos/as trabalhadores/as

12. Como descreve a entrada e saída de colegas seus/suas dentro da organização? Quais os motivos?

13. Nota alguma influência na entrada e saída de trabalhadores/as pelo facto de serem mulher ou homem? Porquê? OU Nota alguma influência dos critérios de género? Porquê?

Formação

14. Já alguma vez fez formação em igualdade de género, internamente e/ou fora da sua organização?

14.1. Tem interesse nesta matéria?

14.2. Considera relevante?

15. (Pergunta exclusiva a trabalhadores/as efetivos/as) Se a sua organização proporcionasse formação nesta matéria dentro das horas de formação a que anualmente tem direito, gostaria de frequentar? Ou preferiria outras matérias? Exemplifique.

Remunerações

17. Os trabalhadores e as trabalhadoras recebem o mesmo salário, quando em posições iguais?

Comunidade

16. Quais os projetos realizados na área da igualdade entre homens e mulheres? (Situar em termos de área de atividade/negócio, aposta interna na própria organização na gestão dos seus Recursos Humanos e /ou área de intervenção externa na comunidade numa perspetiva de responsabilidade social?)

Liderança e tomada de decisão

17. Considera existirem diferenças entre a liderança feminina e masculina? Justifique.

17.1. Quais são as características de liderança que considera tipicamente femininas? E quais as características de liderança que considera tipicamente masculinas?

(Fazer cartão. Características a incluir: capacidade de interpretação e raciocínio, capacidade de comunicação, capacidade de resolver problemas, capacidade de decisão, disciplina, capacidade de criticar, refletir e aprender, estabilidade emocional, iniciativa, criatividade, autoconfiança, extroversão, integridade, esforço, orientação para a comunidade, adaptabilidade)

17.2. Da lista dada, escolha as 3 características que considera mais importantes numa liderança. Justifique.

17.3. Da mesma lista, destaque 3 que atribui a uma liderança feminina e a uma liderança masculina.

Participação dos/as trabalhadores/as nos processos decisórios e de gestão

18. De que maneira os/as trabalhadores/as participam nas tomadas de decisão em matéria de igualdade de género (conciliação família-trabalho, existência de formações)?

19. (pergunta exclusiva a membros associados) Costuma participar nas assembleias gerais?

Violações de igualdade de género e respetiva proteção no local de trabalho

20. Quais os procedimentos a tomar, caso seja vítima ou conheça alguém vítima de violência e assédio psicológico, moral, físico e/ou sexual no seu local de trabalho?

Conciliação da vida familiar, pessoal e profissional

21. Quais as medidas desenvolvidas no âmbito da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar na Liga Portuguesa de Profilaxia Social? (flexibilidade de horários, plano familiar, licença de maternidade e paternidade, por exemplo). Qual a avaliação que faz dessas medidas?

22. Já usufruiu ou conhece alguém que usufrui destas medidas?

22.1. Como usufruiu? Porque tomou essa decisão?

22.2. Se não conhece, porquê?

Anexo 3 - Seleção dos aspetos mais importantes que remetem para a problemática do recrutamento e seleção, no Decreto-Lei 426/88, de 18 de novembro de 1988

Artigo 9.º

1 - Os avisos dos concursos de ingresso e de acesso e os anúncios de ofertas de emprego e outras formas de publicidade ligada à pré-selecção e ao recrutamento não podem conter, directa ou indirectamente, qualquer restrição, especificação ou preferência baseada no sexo.

2 - O recrutamento far-se-á exclusivamente com base em critérios objectivos, não sendo permitida a formulação de exigências físicas que não tenham relação com as funções a exercer ou com as condições do seu exercício.

3 - Não constitui discriminação o facto de se condicionar o recrutamento a um ou outro sexo quando tal seja essencial à natureza das funções ou cargos a exercer, tornando-os qualitativamente diferentes quando prestados por um homem ou por uma mulher.

Artigo 10.º

1 - Compete ao trabalhador ou trabalhadora que alegue a discriminação fundamentar tal alegação por referência ao trabalhador ou trabalhadora em relação ao qual se considera discriminado, incumbindo à entidade a quem presta serviço provar que as diferenças de estatuto efectivo assentam em factos diversos do sexo.

Anexo 4 - Seleção dos aspetos mais importantes que remetem para a problemática da gestão de percurso, no Decreto-Lei 426/88, de 18 de novembro de 1988

Artigo 7.º

1 - É garantido aos trabalhadores do sexo feminino, nas mesmas condições que aos do sexo masculino, o desenvolvimento de uma carreira profissional que lhes permita atingir o mais elevado nível hierárquico.

2 - O direito reconhecido no número anterior estende-se ao preenchimento de lugares de direcção e chefia e à mudança de carreira profissional.

Anexo 5 – Seleção dos aspetos mais importantes que remetem para a problemática do despedimento ou afastamento

Capítulo I - Disposições gerais

Secção II Sujeitos

Subsecção IV Parentalidade

Artigo 63.º

Protecção em caso de despedimento

1 - O despedimento de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante ou de trabalhador no gozo de licença parental carece de parecer prévio da entidade competente na área da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

2 - O despedimento por facto imputável a trabalhador que se encontre em qualquer das situações referidas no número anterior presume-se feito sem justa causa.

3 - Para efeitos do número anterior, o empregador deve remeter cópia do processo à entidade competente na área da igualdade de oportunidade entre homens e mulheres:

- a) Depois das diligências probatórias referidas no n.º 1 do artigo 356.º, no despedimento por facto imputável ao trabalhador;
- b) Depois da fase de informações e negociação prevista no artigo 361.º, no despedimento colectivo;
- c) Depois das consultas referidas no n.º 1 do artigo 370.º, no despedimento por extinção de posto de trabalho;
- d) Depois das consultas referidas no artigo 377.º, no despedimento por inadaptação.

Anexo 6 - Seleção dos aspetos mais importantes que remetem para a problemática da igualdade de remunerações

Divisão III

Igualdade e não discriminação em função do sexo

Artigo 31.º

Igualdade de condições de trabalho

1 - Os trabalhadores têm direito à igualdade de condições de trabalho, em particular quanto à retribuição, devendo os elementos que a determinam não conter qualquer discriminação fundada no sexo.

2 - A igualdade de retribuição implica que, para trabalho igual ou de valor igual:

(...)

3 - As diferenças de retribuição não constituem discriminação quando assentes em critérios objetivos, comuns a homens e mulheres, nomeadamente, baseados em mérito, produtividade, assiduidade ou antiguidade.

4 - Sem prejuízo do disposto no número anterior, as licenças, faltas ou dispensas relativas à proteção na parentalidade não podem fundamentar diferenças na retribuição dos trabalhadores.

5 - Os sistemas de descrição de tarefas e de avaliação de funções devem assentar em critérios objetivos comuns a homens e mulheres, de forma a excluir qualquer discriminação baseada no sexo.

Anexo 7 - Seleção dos aspetos mais importantes que remetem para a problemática da conciliação da vida familiar, pessoal e profissional

Artigo 18.º

Jornada contínua e horário flexível

1 - A possibilidade de trabalhar em jornada contínua ou horário flexível, nos termos do artigo 19.º da lei de protecção da maternidade e da paternidade, pode ser exercida por qualquer dos progenitores ou adoptantes, ou por ambos.

2 - Entende-se por jornada contínua a prestação de trabalho diário em que o intervalo de descanso não seja superior a trinta minutos.

3 - Entende-se por horário flexível aquele em que o trabalhador pode escolher, dentro de certos limites, as horas de início e termo do período normal de trabalho diário.

4 - O horário flexível deve:

a) Conter um ou dois períodos de presença obrigatória, com duração total igual a metade do período normal de trabalho diário;

b) Indicar os períodos para início e termo do trabalho normal diário, cada um com duração não inferior a um terço do período normal de trabalho diário, podendo esta duração ser reduzida na medida do necessário para que o horário se contenha dentro do período de funcionamento do estabelecimento;

c) Estabelecer um período para intervalo de descanso, não superior a duas horas nem inferior a trinta minutos.

5 - O trabalhador que pratique horário flexível pode efectuar até seis horas consecutivas de trabalho e até dez horas de trabalho em cada dia e deve cumprir o correspondente período normal de trabalho semanal, em média de cada período de quatro semanas.

6 - O disposto nos números anteriores sobre a jornada contínua e o horário flexível pode ser afastado por convenção colectiva.

7 - O trabalhador deve requerer, por escrito, à entidade patronal a prestação de trabalho em jornada contínua ou horário flexível, com antecedência de 30 dias, indicar o prazo em que pretende praticar esse regime de horário, bem como declarar, sob compromisso de honra, que o outro progenitor ou adoptante tem actividade profissional, ou que está impedido ou inibido totalmente de exercer o poder paternal e que a criança faz parte do seu agregado familiar.

9 - O horário em jornada contínua e o horário flexível referidos nos números anteriores devem ser elaborados pela entidade patronal.

Artigo 11.º

Justificação de faltas para assistência a menores, parentes ou afins

1 - Para justificação de faltas ao trabalho nos termos dos artigos 15.º, 16.º ou 32.º da lei de protecção da maternidade e da paternidade, a entidade patronal pode exigir ao trabalhador:

- a) Prova do carácter inadiável e imprescindível da assistência;
- b) Se a assistência for prestada a filho, adoptado ou filho do cônjuge, que com este resida, declaração, sob compromisso de honra, de que o outro progenitor, adoptante ou o cônjuge, tem actividade profissional ou que está impossibilitado de prestar a assistência;
- c) Se for caso disso, declaração, sob compromisso de honra, de que o outro progenitor, adoptante, o cônjuge ou a pessoa que tenha o menor, o parente ou o afim a cargo ou a sua guarda não faltou pelo mesmo motivo.

2 - Em caso de hospitalização de filho, adoptado ou filho do cônjuge, menor de 10 anos, a entidade patronal pode exigir declaração de internamento passada pelo estabelecimento.

CAPÍTULO II

Regimes de protecção do trabalho

Artigo 2.º

Dispensa para consultas

- 1 - A trabalhadora grávida deve, sempre que possível, efectuar as consultas pré-natais e a preparação para o parto fora do horário de trabalho.
- 2 - Se a consulta pré-natal ou a preparação para o parto só for possível durante o horário de trabalho, o empregador pode exigir à trabalhadora a apresentação de prova desta circunstância e da sua realização, ou declaração sob compromisso de honra dos mesmos factos.

Artigo 68.º

(Paternidade e maternidade)

1. Os pais e as mães têm direito à protecção da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível acção em relação aos filhos, nomeadamente quanto à sua educação, com garantia de realização profissional e de participação na vida cívica do país.
2. A maternidade e a paternidade constituem valores sociais eminentes.
3. As mulheres têm direito a especial protecção durante a gravidez e após o parto, tendo as mulheres trabalhadoras ainda direito a dispensa do trabalho por período adequado, sem perda da retribuição ou de quaisquer regalias.
4. A lei regula a atribuição às mães e aos pais de direitos de dispensa de trabalho por período adequado, de acordo com os interesses da criança e as necessidades do agregado familiar.

CAPÍTULO II

Regimes de protecção do trabalho

Artigo 5.º

Licença por nascimento de filho e por paternidade

1 - O trabalhador que pretenda gozar a licença por nascimento do filho deve informar a entidade patronal com a antecedência de cinco dias relativamente ao início do período, consecutivo ou interpolado, de licença ou, em caso de urgência comprovada, logo que possível.

2 - O trabalhador que pretenda gozar a licença por paternidade em caso de morte ou incapacidade física ou psíquica da mãe, nos termos do artigo 11.º da lei de protecção da maternidade e da paternidade, deve informar a entidade patronal, apresentar certidão de óbito ou atestado médico comprovativo e, sendo caso disso, declarar qual o período de licença por maternidade gozado pela mãe, logo que possível.

3 - O trabalhador que pretenda gozar a licença por paternidade, por decisão conjunta dos pais, deve informar a entidade patronal com a antecedência de 10 dias e:

- a) Apresentar documento de que conste a decisão conjunta;
- b) Declarar qual o período de licença por maternidade gozado pela mãe, que não pode ser inferior a seis semanas a seguir ao parto;
- c) Provar que a entidade patronal da mãe foi informada da decisão conjunta.

Artigo 6.º

Licença por adopção

1 - O trabalhador candidato a adopção deve informar a entidade patronal do gozo da licença por adopção com a antecedência de 10 dias ou, em caso de urgência comprovada, logo que possível, e fazer prova da confiança judicial ou administrativa do adoptando e da idade deste.

2 - Os cônjuges que sejam candidatos à adopção, se tiverem ambos actividade profissional, podem gozar apenas um período de licença, integralmente por um deles, ou por ambos em tempo parcial ou em períodos sucessivos, conforme decisão conjunta.

3 - Em qualquer dos casos referidos no número anterior, o trabalhador deve:

- a) Apresentar documento de que conste a decisão conjunta;

b) Declarar qual o período de licença gozado pelo outro cônjuge, sendo caso disso;

c) Provar que o seu cônjuge informou a respectiva entidade patronal da decisão conjunta.

4 - Se o trabalhador falecer durante a licença, o cônjuge sobrevivente que não seja adoptante tem direito a licença correspondente ao período não gozado ou a um mínimo de 10 dias.

Artigo 8.º

Dispensa para amamentação ou aleitação

1 - Para efeito de dispensa para amamentação, a trabalhadora deve comunicar à entidade patronal, com a antecedência de 10 dias relativamente ao seu início, que amamenta o filho e apresentar atestado médico que o confirme.

2 - Se a mãe não amamentar o filho, a dispensa para aleitação até o filho completar 1 ano pode ser exercida pela mãe ou pelo pai que exerça actividade profissional, ou por ambos, conforme decisão conjunta e sem exceder a duração referida nos números seguintes, devendo o titular em qualquer caso:

a) Apresentar documento de que conste a decisão conjunta;

b) Declarar qual o período de dispensa gozado pelo outro progenitor, sendo caso disso;

c) Provar que o outro progenitor informou a respectiva entidade patronal da decisão conjunta.

3 - A dispensa diária para amamentação ou aleitação será gozada em dois períodos distintos com a duração máxima de uma hora cada, salvo se outro regime for acordado com a entidade patronal.

4 - Se a mãe trabalhar a tempo parcial, a dispensa para amamentação é reduzida na proporção do período normal de trabalho.

5 - Se a mãe ou o pai trabalhar a tempo parcial, a dispensa para aleitação que o mesmo pode gozar é reduzida na proporção do período normal de trabalho.

Artigo 9.º

Licença parental

- 1 - O pai ou a mãe pode utilizar a licença parental ou o regime alternativo de trabalho a tempo parcial, nos termos do n.º 1 do artigo 17.º da lei de protecção da maternidade e da paternidade, desde que informe a entidade patronal, por escrito e com antecedência de 10 dias, do início e termo do período em que pretende gozar a licença, ou o trabalho a tempo parcial, ou cada um dos períodos interpolados.
- 2 - Se ambos os progenitores pretenderem gozar simultaneamente a licença e estiverem ao serviço da mesma entidade patronal, esta pode adiar a licença de um deles com fundamento em razões imperiosas ligadas ao funcionamento da empresa.
- 3 - A licença suspende-se por doença do trabalhador, se a entidade patronal for informada do facto, e prossegue logo após a alta.
- 4 - A licença e o trabalho a tempo parcial não podem ser interrompidos por conveniência da entidade patronal.
- 5 - A licença não determina a perda de quaisquer direitos, sendo considerada como prestação efectiva de serviço para todos os efeitos, salvo quanto à remuneração.
- 6 - Durante a licença, o trabalhador tem direito de receber a informação periódica emitida pela empresa para o conjunto dos trabalhadores.
- 7 - A licença e o trabalho a tempo parcial terminam no caso do falecimento da criança, o qual deve ser comunicado à entidade patronal no prazo de cinco dias.

Considerações finais

Ao iniciar o estágio curricular, o sentimento que prevalecia era de vontade de mudança: mudança pessoal e mudança social. Aplicar o conhecimento apreendido durante cinco anos de Sociologia: ter a certeza de um futuro motivador nesta área. Por isso, chegado o fim deste processo, há uma alegria por conhecer na Sociologia uma forma de mudança pessoal e social. Há a clareza: ““What really is the purpose of social research? The answer to this question to me now is quite straightforward: the improvement of social practice.”” (McTaggart cit. por Brydon-Miller, Greenwood, Maguire, 2003, p. 13).

No entanto, o caminho fez-se com algumas dificuldades. A igualdade de género, ainda que parte da estratégia Europa 2020, é uma temática atribulada e até polémica. Existem organizações dedicadas ao seu estudo e desenvolvimento territorial e social, mas a literatura ainda não é um *poço sem fundo*, especialmente a nível nacional. Infelizmente, ainda se encontram instrumentos e estudos enviesados por ideologias que se prezam pelo *white male privilege* e que estigmatizam tanto homens como mulheres.

Além disso, mostrou-se difícil encontrar organizações de economia social que gostassem de participar no estudo ou, de forma mais premente, que tivessem disponibilidade para participar. Por um lado, a informação não era transmitida à direção ou a tomada de decisão envolvia procedimentos que não eram tomados por falta de tempo. Por outro lado, grande parte das organizações não detinha participantes suficientes, ou ao deter, eram poucos para as atividades desenvolvidas diariamente nas organizações.

No entanto, as duas organizações que se disponibilizaram para participar nos estudos de caso foram bastante recetivas a todo o processo e cederam o seu tempo e conhecimento para fortificar este relatório de estágio.

Por isso, é importante concluir e sistematizar os conhecimentos apreendidos durante a realização e análise das entrevistas aplicadas. Na dimensão *missão e valores da organização* foi possível verificar que na organização com liderança maioritariamente feminina houve sempre defesa da igualdade de género, ainda que não tenham uma posição oficial assumida. No caso da organização com liderança maioritariamente masculina, a avaliação da atitude varia entre negativa e muito positiva.

Acerca da *institucionalização de políticas e práticas organizacionais*, nas duas organizações não existe desenvolvimento de estratégias promotoras da igualdade de género. No domínio da *visibilidade/transparência da organização*, a organização B divulga esporadicamente documentos, relatórios, entre outros, dependendo dos projetos em curso, contrariamente à organização A. Na *representação igualitária de homens e mulheres* é relevada a relação entre a existência de mais mulheres nas organizações e a feminização do mercado de trabalho, especialmente em áreas sociais.

A dimensão *recrutamento e seleção* leva a que as organizações tenham em consideração diversos fatores, como a função que o sujeito vai desempenhar, a segurança no exterior do país, como projetos internacionais e a gravidez. A *gestão de percurso* e a conseqüente promoção de trabalhadores é rara porque são organizações pequenas. O género não é critério para a promoção ou afetação a outras funções.

Na dimensão *liderança e tomada de decisão* foram assumidas duas posições distintas. Por um lado, parte dos entrevistados não quis responder quais as diferenças entre os líderes masculinos e as líderes femininas, pois defendem que faz parte da personalidade do sujeito e não do seu género. Por outro lado, alguns identificaram pontos de separação entre a forma de liderar de uma mulher e a forma de liderar de um homem. As mulheres estão mais motivadas para as relações e os homens estão mais motivados para os resultados. Ambas revelam problemas ao nível da *participação dos trabalhadores nos processos decisórios e de gestão* estando, contudo, a trabalhar para uma maior abertura nesta matéria.

As duas organizações não têm mecanismos de proteção contra a violência e o assédio psicológico, moral, físico e sexual e desconhecem os *procedimentos a tomar caso sejam vítima de violência e assédio psicológico, moral, físico e sexual no local de trabalho*. A organização com liderança maioritariamente feminina tem práticas informais de *conciliação da vida familiar, pessoal e profissional*, por terem um ambiente quase familiar entre os trabalhadores. A organização com liderança maioritariamente masculina apresenta pontos negativos, no respeitante à licença de maternidade.

A nível de *stakeholders/partes interessadas externas*, a organização A calcula que os parceiros tenham uma visão semelhante à da organização e que, por isso, tenham em conta a igualdade de género e a organização B considera mais importante que as parcerias estabelecidas permitam implementar o projeto do que as organizações parceiras tenham práticas em relação à igualdade de género. Por último, a *comunicação*

externa não é considerada na organização com liderança maioritariamente masculina. Na organização com liderança maioritariamente feminina não está institucionalizada, mas é, por vezes, pensada.

A conclusão retirada do anteriormente exposto revela que as organizações apresentam pontos positivos e pontos negativos em dimensões diferentes. No entanto, pode aferir-se que a organização com liderança maioritariamente masculina revela em maior número práticas que condicionam a igualdade de género, sendo um campo a trabalhar com atenção, uma vez que existem perceções distintas por parte dos entrevistados em relação ao praticado na organização de economia social A.

O manual para a igualdade de género adequa-se, contudo, à realidade das duas organizações. Na organização A tem um potencial de consciencialização para a temática, com a aplicação de práticas completamente novas no seu contexto. Na organização B, tem um potencial de institucionalização de práticas que, apesar de pensadas e patentes nos seus valores, não se encontram aperfeiçoadas e concretizadas em políticas e práticas organizacionais.

No desenvolvimento deste relatório, uma questão bastante presente na literatura foi afastada. No entanto, importa reconhecê-la e estudá-la num próximo estudo acerca desta temática. Trata-se da interseccionalidade de várias formas de discriminação (como ser mulher e lésbica e asiática) e de como o seu cruzamento potencia desigualdade de género no mercado de trabalho e, neste caso, nas organizações de economia social.

Por último, importa lembrar que “We believe in the possibility of change, ‘surprising changes... changes that happen unexpectedly, changes that strike us with amazement and wonder’, as John Shotter describes it. And we continue to believe in the potential for change, often despite years of fighting battles within our institutions and communities that might deter a less determined soul.” (Brydon-Miller, Greenwood, Maguire, 2003, p. 20)

Referências bibliográficas

A3S – Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Sector. Flyer de publicitação.

A3S – Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Sector. [Em linha]. 2015. [Consult. 2 novembro 2015]. Disponível em <http://a-3s.org/>.

ACKER, Joan (1990) – Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. **Gender and Society**. [Em linha]. Vol. 4, p. 139-158. [Consult. 1 outubro 2015]. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/189609>.

ACKER, Joan (1992) – From Sex Roles to Gendered Institutions. **Contemporary Sociology**. [Em linha]. Vol. 21, p. 565-569. [Consult. 1 outubro 2015]. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/2075528>.

ALMEIDA, José-Carlos Ferreira de (2001) – Em Defesa da Investigação-ação. **Sociologia, Problemas e Práticas**. Nº 37, p. 175-176. [Consult. 01 março 2016]. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/spp/n37/n37a09.pdf>.

AMÂNCIO, Lúcia (2003) – O género no discurso das ciências sociais. **Análise Social**. Vol. XXXVIII, p. 687-714. [Consult. 19 março 2016]. Disponível em analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218791078B9rDE5id4Po89MU8.pdf.

BRYDON-MILLER, Mary; GREENWOOD, Davydd; MAGUIRE, Patricia (2003) – Why action research?. **Action Research**. Vol 1, p.9.28. [Consult. 03 março 2016]. Disponível em http://www.civitas.edu.pl/pub/nasza_uczelnia/projekty_badawcze/Taylor/Brydon-Miller.pdf.

CASACA, Sara Falcão (2010) - As desigualdades de género em tempos de crise: um contributo para a reflexão sobre as implicações da vulnerabilidade laboral. **Sociedade e**

Trabalho. [Em linha]. N.º 41, p. 183-204. [Consult. 10 outubro 2015]. Disponível em www.gep.msess.gov.pt/edicoes/revistasociedade/41_13.pdf.

CASACA, Sara Falcão (2013) – As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar. **Sociologia, Problemas e Práticas.** [Em linha]. N.º 72, p.31-52. [Consult. 10 outubro 2015]. Disponível em sociologiapp.iscte.pt/pdfs/10340/10481.pdf. DOI:10.7458/SPP2012722617.

CESIS/CGTPIN. Metodologias de Intervenção para a Igualdade entre Mulheres e Homens nos Locais de Trabalho – Narrativa de Prática bem Sucedida (2006).

CIRIEC (2012). The Social Economy in the European Union (Bruxelas).

Código de Trabalho (2016) – [Em linha]. [Consult. 30 abril de 2016]. Disponível em <http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CT28082015.pdf>.

COHEN, Philip N.; HUFFMAN, Matt L. (2007) – Working for the Woman? Female Managers and the Gender Wage Gap. **American Sociological Review.** [Em linha]. Vol. 72, p. 681-704. [Consult. 26 novembro 2015]. Disponível em <http://www.terpconnect.umd.edu/~pnc/ASR07.pdf>.

COMISSÃO EUROPEIA. Report on equality between women and men (2014).

COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO. Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens (2003). ISBN 972-704-236-8.

COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO. Solucionário: um Instrumento para a Promoção de Boas Práticas em Igualdade de Género nas Empresas (2008). ISBN: 978-972-8399-38-2.

COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO. A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias (2010).

COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO. Relatório sobre o progresso da igualdade entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional (2013).

COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO. Relatório sobre as Boas Práticas nas Empresas 2013 (2014).

CRESWELL, John W. (2003) - **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 2ª ed. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 0-7619-2442-6.

CRUZ, Sofia Alexandra; PAIS, Celso; PARENTE, Cristina (2014) – Gestão Estratégica, Liderança e Cultura nas Organizações do Terceiro Setor. **Empreendedorismo Social em Portugal**. P. 132-160. [Consult. 13 julho 2016]. Disponível em ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12405.pdf.

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. Good practices in the area of women's entrepreneurship (2014).

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. Gender Equality in Power and Decision-Making – Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the EU Member States (2015).

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. Reconciliation of work, family and private life in the European Union – Policy review (2015a).

EUROPEAN WOMEN'S LOBBY. Synthesis report: WEstart Mapping Women's Social Entrepreneurship in Europe (2015).

EUROSTAT newsrelease. (2015). [Em linha]. [Consult. 15 outubro 2015]. Disponível em <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6729998/3-05032015-AP-EN.pdf/f064bb11-e239-4a8c-a40b-72cf34f1ac6f>.

FERREIRA, Virgínia (2010) – **A Igualdade de Homens e Mulheres no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias**. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. ISBN 978-972-8399-47-4.

FERREIRA, Virgínia (2012) – Entrevistas focalizadas de grupo: Roteiro da sua utilização numa pesquisa sobre o trabalho nos escritórios, IN Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia: Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação. Lisboa. [Consult. 03 março 2016]. Disponível em http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR46291f9a72c00_1.pdf.

FERREIRA, Virgínia; LOPES, Mónica (2011) – **A Igualdade de Mulheres e Homens em Organizações da Rede ANIMAR – Metodologias, Instrumentos e Resultados do Autodiagnóstico**. Coimbra: Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra.

FODDY, William (1996) – **Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários**. 1º ed. Oeiras: Celta Editora. ISBN 972-8027-54-0.

FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN CIDADANIA ATIVA. Diagnóstico das ONG em Portugal (2015).

GOVERNO DE PORTUGAL. I Relatório sobre Diferenciações Salariais por Ramos de Atividade (2013).

GRANJA, Berta (2006) – **Intervir para a igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho e na Vida: Acções Positivas e Boas Práticas para a construção de Igualdade de Oportunidades no Trabalho e no Emprego**. [Em linha]. [Consult. 21 novembro 2015]. Disponível em http://www.animar-dl.pt/uploads/files/20150409_035649_Manual_para_a_Igualdade_nos_locais_de_trabalho.pdf.

GUERREIRO, Maria das Dores; LOURENÇO, Vanda; PEREIRA, Inês (2006) – **Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para as**

Empresas. 4ª ed. Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. ISBN 978-972-8399-13-9.

HECHAVARRIA, A. L.; INGRAM A.; JUSTO R. et al. (2012) - Are women more likely to pursue social and environmental entrepreneurship. **Global women's entrepreneurship research.** [Em linha]. P. 135-151. [Consult. 29 outubro 2015]. Disponível em http://www.researchgate.net/publication/256903363_Are_women_more_likely_to_pursue_social_and_environmental_entrepreneurship.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. Conta Satélite da Economia Social 2010 Resultados Preliminares (2012).

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2015) – Cooperatives and the World of Work No.1: Leveraging the cooperative advantage for women's empowerment and gender equality.

ISAAC, Carol; LEE, Barbara; CARNES, Molly (2009) – Interventions That Affect Gender Bias in Hiring: A Systematic Review. **Academic Medicine.** Vol. 84, p. 1440-1446. [Consult. 19 março 2016]. Disponível em <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4554714/pdf/nihms-715043.pdf>. DOI: 10.1097/ACM.0b013e3181b6ba00.

KELLEHER, David; RAO, Aruna (2001) – Why is Gender at Work's Approach to Gender Equality and Institutional Change. [Em linha]. [Consult. 28 setembro 2015]. Disponível em <http://www.genderatwork.org/Portals/0/Uploads/Documents/Gender-Equality-and-Institutional-Change.pdf>.

KRUEGER, Richard A. (2002) – Designing and Conducting Focus Group Interviews. [Consult. 03 fevereiro 2016]. Disponível em <http://www.eiu.edu/ihec/Krueger-FocusGroupInterviews.pdf>.

LIZ, Jorge (2010) - A economia social na Europa: uma perspetiva da sociedade civil. Dirigir: revista para chefias e quadros. N.º 9, p. 9-17. ISSN: 08717354.

MARQUES, Cristina Paula Pereira da Silva (2015) – *Cultura e desempenho nas organizações de economia social: um estudo em cooperativas*. Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Tese de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

MARTINHO, Ana Luísa; PARENTE, Cristina (2015) – Which “place and non-place” do women occupy in social economy organizations?. [Em linha]. [24 setembro 2015]. Disponível em http://www.ciriec2015.com/resources/files/CIRIEC2015_0120_paper.pdf.

MARTINS, Silvestre Gomes; SANTOS, Alexandra Santana dos; CARVALHO, Luciana Moreira (2010) – O Benchmarking e sua aplicabilidade em unidades de informação, uma abordagem reflexiva. **Interface**. [Em linha]. Vol. 7, p. 57-68. [Consult. 10 novembro 2015]. Disponível em www.spell.org.br/documentos/download/6707.

MEIRA, Deolinda Aparício (2012) – A Lei de Bases da Economia Social Portuguesa: Algumas Reflexões Críticas IN XIV Jornadas CIRIEC. P. 1-22. [Consult. 19 março 2016]. Disponível em http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/848/1/COM_DeolinaMeira_2012.pdf.

Movimento Mulher 360. 2015. [Consult. 10 setembro 2015]. Disponível em <http://movimentomulher360.com.br/2015/08/consulta-publica-indicadores-ethos-mm360/consulta-publica-indicadores/>.

NOGUEIRA, Conceição (2001) – Feminismo e discurso do género na psicologia social. **Psicologia Sociedade: revista da Associação Brasileira de Psicologia Social**. P. 107-128. ISSN 0102-7182. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4117/1/feminismo%20e%20discurs%20o%20do%20g%C3%A9nero%20na%20psicologia%20social.pdf>.

OROZCO, Amaia Pérez (2014) – **Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida**. 2ª ed. Madrid: Traficante de Sueños. ISBN 978-84-96453-48-7.

OXFAM. Women leading change: Experiences Promoting Women's Empowerment, Leadership, and Gender Justice (2011).

OXFAM. Transformative Leadership for Women's Rights – An Oxfam Guide (2014).

PAIS, Celso (2006) – Liderança com Endorfinas – O Modelo dos Seis Estilos de Liderança de Coleman. **Dirigir**. N.º 94, p. 25-29. [Consult. 13 julho 2016]. Disponível em https://www.iefp.pt/documents/10181/702845/DIRIGIR_94.pdf/06d75aaf-c6e5-42dd-bfdd-c904a9ee1c84. ISSN 0871-7354.

PAIS, Celso (2008) – Ser Gestor de uma Empresa-Equipa. **Dirigir**. N.º 103, p. 37-43. [Consult. 13 julho 2016]. Disponível em https://www.iefp.pt/documents/10181/702845/DIRIGIR_103.pdf/ec1c6b8b-a559-4257-9cf9-8511aa0682e7. ISSN 0871-7354.

PAIS, Celso (2012) – Microequipas e Macroequipa no Terceiro Setor Português: Funcionamento e liderança. [Working Paper]. Porto: Instituto de Sociologia.

PERNAS, Gonçalo; FERNANDES, Manuel Viriato; GUERREIRO, Maria das Dores (2008) – **Implementação de Planos de Igualdade nas Empresas**. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.

ROULSTON, Kathryn (2010) – Considering quality in qualitative interviewing. **Qualitative Research**. Vol 10, p. 199-228. [Consult. 08 março 2016]. Disponível em <http://qrj.sagepub.com/cgi/content/abstract/10/2/199>.

Síntese do relatório elaborado a pedido do Comité Económico e Social Europeu pelo CIRIEC (2007) – A Economia Social na União Europeia. [Consult. 19 março 2016]. Disponível em <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>. ISBN 978-92-830-0871-2.

TEASDALE, S.; McKay S.; PHILLIMORE, J. et al. (2011) – Exploring gender and social entrepreneurship: women’s leadership, employment and participation in the third sector and social enterprises. **Voluntary sector review**. [Em linha]. Vol. 2, p. 57-76. [Consult. 29 outubro 2015]. Disponível em http://www.researchgate.net/publication/233595195_Women's_leadership_employment_and_participation_in_the_third_sector.

TORRES, Anália Cardoso; SILVA, Francisco Vieira da; MONTEIRO, Teresa Líbano et al. (2005) – **Homens e Mulheres entre Família e Trabalho**. 2ª ed. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. ISBN 972-704-237-6.

TRIPP, David (2005) – Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**. Vol. 31, p. 433-466. [Consult. 01 março 2016]. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>.

VICENTE, Mara Alexandra de Almeida Furtado (2013) – O género nas estruturas organizacionais: a diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários. [Working Paper]. Lisboa: Centro de Investigação e Estudos de Sociologia.

WERNICK, Ellen D. (1994) – Preparedness, Career Advancement, and the Glass Ceiling. **Cornell University ILR School**. [Consult. 01 março 2016]. Disponível em http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1129&context=key_workplace.

WILKINSON, Sue (1999) – Focus Group – A Feminist Method. **Psychology of Women Quarterly**. Vol. 23, p. 221-244. [Consult. 08 março 2016]. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1471-6402.1999.tb00355.x/pdf>.

ANEXOS

Anexo 1 - Infografia no âmbito da (Des)Igualdade de Género em Organizações de Economia Social



powered by



Anexo 2 – Guião da entrevista coletiva

Guião entrevista coletiva

- Onde? Sala de reuniões da Fundação da Juventude. Reúne as condições necessárias com a mesa redonda e local sem ruído.

- Não está previsto nenhum acolhimento, por isso serão encaminhadas para a sala de reuniões da Fundação da Juventude, onde se iniciará a entrevista coletiva. Estarão disponíveis garrafas de água e copos.

- Exemplo de ficha:

Nome:

Idade:

Sexo:

Formação:

Profissão atual:

Experiência em Igualdade de Género:

Experiência em Organizações de Economia Social:

Utilizarei slides com frases do manual, mas sem estarem desenvolvidas e sem os exemplos que já incluímos.

Não tenciono dar a minha opinião, farei a seleção dos melhores contributos após o grupo focal e a partir da gravação.

Vai ser gravado. Pedir autorização prévia.

Dar as boas-vindas.

Resumo do tópico:

Boa tarde! Obrigada pela vossa disponibilidade. Chamo-me Sara, sou aluna do 2º ano de mestrado em Sociologia e estou, neste momento, a desenvolver o meu relatório de estágio em matéria de igualdade de género em organizações de economia social. Vou ser a moderadora deste grupo focal e irei apenas guiar a discussão.

Deste modo, este grupo focal insere-se no estágio curricular desenvolvido na Associação A3S, na área da Igualdade de Género. O principal objetivo é desenvolver um Manual para a Igualdade de Género. Este manual está organizado por dimensões presentes em organizações de Economia Social e é apenas destinado a este tipo de organizações.

Gostaria só de lembrar que estamos a gravar, por isso, é necessário que fale um de cada vez. É importante que conversem entre todos, de maneira a que as ideias possam fluir naturalmente.

De maneira a agilizar o processo, em cima da mesa, encontram-se as fichas de caracterização de cada um, que gostava que preenchessem, por favor.

Com base no vosso conhecimento e experiência dentro desta temática, gostaria que, conforme for referindo as dimensões, pensassem em práticas e exemplos que possam ser incluídos nas mesmas. Simultaneamente, se conhecem organizações que implementam as práticas e quais são.

Iniciar a apresentação do PPT, com a seguinte ordem:

1. Missão e Valores
2. Institucionalização de políticas e práticas organizacionais
3. Transparência/visibilidade da temática
4. Representação igualitária entre homens e mulheres
5. Recrutamento e seleção
6. Gestão de percurso
7. Despedimento ou afastamento
8. Formação
9. Remunerações
10. Violações de igualdade de género e respetiva proteção no local de trabalho
11. Conciliação da vida familiar, pessoal e profissional
12. Stakeholders/partes interessadas externas

Introduzir de forma diferente as dimensões (exemplo: e quanto a práticas de recrutamento e seleção que consideram importantes para a igualdade entre homens e mulheres?; baseado nas vossas experiências, quais são as melhores práticas na área da formação no que respeita à igualdade de género?; imaginem que são dirigentes de uma organização, quais seriam as práticas implementadas em matéria de conciliação da vida familiar, pessoal e profissional?)

13. Fazer um breve resumo final: “Concordam que este é um bom resumo da discussão encetada nestas duas horas?”
14. Alguém quer fazer um contributo final?

Obrigada pela Vossa disponibilidade.

Anexo 3 – Guião das entrevistas relativas aos estudos de caso

Guião de entrevista aos dirigentes

Nota metodológica

A finalidade da presente entrevista é conhecer se o princípio da igualdade de género se encontra otimizado nas organizações de economia social, bem como perceber em que medida é um mecanismo de motivação e desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas que pertencem às organizações da economia social.

Identificação da Organização

Nome da Organização:

Ano de início de atividade:

Número de recursos humanos remunerados:

Número de associados/as:

Número de voluntários/as:

Número médio de utentes diários:

Outros membros (liga de amigos, por exemplo):

Área de atuação:

Breve descrição dos objetivos da organização:

Preencher a seguinte tabela:

	Tempo Integral		Tempo parcial	
	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens
Estágios				
Contratos a termo certo				
Contratos sem termo				
Recibo verde/trabalho independente				
Outro				

Identificação do Dirigente

Sexo:

Idade:

Habilitações académicas:

Antiguidade:

Posição ocupada:

Para cada questão colocada, gostaria que me fornecesse evidência da resposta dada.

Questões

Missão e valores da organização

1. Qual é a posição da vossa organização junto da igualdade de género?

1.1. Das quatro hipóteses apresentadas – atitude muito positiva, atitude positiva, atitude negativa e atitude muito negativa – escolha aquela que considera que se adequa mais à realidade da (nome da organização).

2. Qual o lugar que a igualdade de género tem na sua organização? (Situar em termos de área de atividade/negócio, aposta interna na própria organização na gestão dos seus Recursos Humanos e /ou área de intervenção externa na comunidade numa perspetiva de responsabilidade social)

Institucionalização de políticas e práticas organizacionais

3. Como é que institucionalizam as políticas e práticas organizacionais nesta matéria? (existência de documentos escritos, afetação de verbas, existência de dados desagregados por sexo, entre outros)

Visibilidade/Transparência da organização

4. Os trabalhadores e trabalhadoras têm acesso a estes dados? Como?

Recrutamento e seleção

7. Quais os critérios utilizados para a seleção de trabalhadores/as?

8. Existe sub-representação ou sobre representação de um género sobre outro? Porquê?

8.1. Está associado a algum aspeto particular? Como contrariam esta tendência?

9. Atente ao seguinte caso: Aquando de um processo de recrutamento e seleção, são lhe apresentados dois candidatos – uma mulher e um homem - com percursos escolares idênticos e ambos com 32 anos. A mulher grávida do seu 2º filho demonstra competências adequadas à função e tem experiência profissional confirmada pela ocupação de cargos idênticos anteriormente. O homem, pai de 3 filhos, dispõe de um conjunto de competências importantes, mas sem experiência na função para a qual concorre. Quais as vantagens e desvantagens de cada candidato?

9.1. Qual deles escolheria?

Gestão de percurso

10. Existem mecanismos de promoção e mobilidade interna dos/as trabalhadores/as?
11. Quais são os critérios pelos quais há promoções na carreira ou alteração de cargos? Exemplifique.
12. Considera que são influenciados por critérios de género? Porquê? Exemplifique.
13. Quais os obstáculos ou facilidades que encontrou face à sua carreira dentro e fora da organização, tendo em conta o seu género? Exemplifique.

Rotatividade dos/as trabalhadores/as

14. Como caracteriza a entrada e saída (rotatividade) de trabalhadores/as dentro da organização? Quais os motivos?
 - 14.1. Nota alguma influência por ser homem ou mulher?

Formação

15. Qual a aposta da organização na área da formação em igualdade de género? Porquê?
16. Se já fez formação em igualdade de género, considera relevante? Porquê?

Remunerações

17. Os trabalhadores e as trabalhadoras recebem o mesmo salário, quando em posições iguais?
18. Existem normas formais que garantam a igualdade salarial entre trabalhadores/as, com a mesma posição e tarefas? Se sim, quais?

Liderança e tomada de decisão

19. Quantas mulheres e homens têm posições de liderança e de tomada de decisão na (nome da organização)? (Exemplo: direção, coordenação de projetos, entre outros).
20. Considera existirem diferenças entre a liderança feminina e masculina? Justifique.

20.1. Quais são as características de liderança que considera tipicamente femininas? E quais as características de liderança que considera tipicamente masculinas?

(Fazer cartão. Características a incluir: capacidade de interpretação e raciocínio, capacidade de comunicação, capacidade de resolver problemas, capacidade de decisão, disciplina, capacidade de criticar, refletir e aprender, estabilidade emocional, iniciativa, criatividade, autoconfiança, extroversão, integridade, esforço, orientação para a comunidade, adaptabilidade)

20.2. Da lista dada, escolha as que considera mais importantes. Selecione 3 e justifique.

20.3. Da mesma lista, destaque 3 que atribui a uma liderança feminina e a uma liderança masculina.

Participação dos/as trabalhadores/as nos processos decisórios e de gestão

21. Quem decide em matéria de igualdade de género (conciliação família-trabalho, existência de formações...)? Como se decide? Os/as trabalhadores/as participam nessas tomadas de decisão? Exemplifique.

22. Quem participa nas assembleias gerais em termos de mulheres e homens?

Violações de igualdade de género e respetiva proteção no local de trabalho

23. Têm mecanismos de proteção contra a violência e o assédio psicológico, moral, físico e sexual na (nome da organização)?

23.1. Como fazem a sua divulgação?

Conciliação da vida familiar, pessoal e profissional

24. Quais as medidas desenvolvidas no âmbito da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar? Exemplifique.

24.1. Qual a avaliação que fazem dessas medidas?

25. Como são geridas as licenças de maternidade e de paternidade? Há algum tipo de ajuda complementar ou alteração à lei em vigor na organização? Se sim, qual? (flexibilidade de horários, plano familiar, licença de maternidade e paternidade, por exemplo)

Dimensão externa

Comunidade

26. Quais os projetos realizados na área da igualdade entre homens e mulheres? (Situar em termos de área de atividade/negócio, aposta interna na própria organização na gestão dos seus Recursos Humanos e /ou área de intervenção externa na comunidade numa perspetiva de responsabilidade social?)

Stakeholders/partes interessadas

27. As parcerias estabelecidas têm em conta a igualdade de género? (ex.: as organizações parceiras desenvolvem boas práticas nesta matéria)

Comunicação

28. A comunicação com o exterior, ou seja, na comunicação escrita com utentes/clientes diretos e indiretos e outros como parceiros e fornecedores tem em conta a igualdade de género? (exemplo: linguagem e imagens inclusivas)

Guião de entrevista aos trabalhadores e associados

Nota metodológica

A finalidade da presente entrevista é conhecer se o princípio da igualdade de género se encontra otimizado para um maior desenvolvimento e motivação no trabalho na organização. Para isso, foram escolhidas determinadas dimensões que pretendem explorar de que maneira a liderança influencia e se relaciona com as práticas recorrentes na sua organização de economia social.

Identificação da Organização

Nome da Organização:

Ano de início de atividade:

Direção:

Número de recursos humanos remunerados:

Número de associados/as:

Número de voluntários/as:

Outros membros (liga de amigos, por exemplo):

Número médio de utentes diários:

Área de atuação:

Breve descrição dos objetivos da organização:

Identificação do Trabalhador/a

Sexo:

Idade:

Habilitações académicas:

Antiguidade:

Posição ocupada:

Principais tarefas:

Questões

Missão e valores da organização

1. Qual é a posição da (nome da organização) junto da igualdade entre homens e mulheres?

1.1. Das quatro hipóteses apresentadas – atitude muito positiva, atitude positiva, atitude negativa e atitude muito negativa – escolha aquela que considera que se adequa mais à realidade da (nome da organização).

2. Qual o lugar que a igualdade de género tem na sua organização? (Situar em termos de área de atividade/negócio, aposta interna na própria organização na gestão dos seus Recursos Humanos e /ou área de intervenção externa na comunidade numa perspetiva de responsabilidade social)

3. Existem mais homens ou mulheres na (nome da organização)?

4. A organização tem práticas que garantem a igualdade entre mulheres e homens no seu interior?

Visibilidade/transparência da organização

5. A organização divulga internamente documentos, relatórios, entre outros que demonstram o seu interesse pela igualdade entre mulheres e homens?

Recrutamento e seleção

6. De que maneira foi recrutado/a e selecionado/a?

7. Acha que houve influência na escolha pelo facto de ser mulher ou homem? Por quê?
OU Acha que o critério de género influencia a seleção? Porquê?

8. Na (nome da organização) existem profissões em que há mais mulheres ou mais homens a desempenhá-la? Porquê? OU Considera existir a sub-representação ou a sobre representação de um género sobre outro em algumas profissões na Liga Portuguesa de Profilaxia Social? Porquê?

Progressão na carreira – promoção e mobilidade interna

9. Existem mecanismos de promoção e mobilidade interna dos/as trabalhadores/as? Quais?

10. Considera que são influenciados pelo sexo dos/as trabalhadores/as? Porquê? Exemplifique.

11. Quais os obstáculos ou facilidades que encontrou face à sua carreira, tendo em conta o seu género - homem ou mulher? Exemplifique.

Rotatividade dos/as trabalhadores/as

12. Como descreve a entrada e saída de colegas seus/suas dentro da organização? Quais os motivos?

13. Nota alguma influência na entrada e saída de trabalhadores/as pelo facto de serem mulher ou homem? Porquê? OU Nota alguma influência dos critérios de género? Porquê?

Formação

14. Já alguma vez fez formação em igualdade de género, internamente e/ou fora da sua organização?

14.1. Tem interesse nesta matéria?

14.2. Considera relevante?

15. (Pergunta exclusiva a trabalhadores/as efetivos/as) Se a sua organização proporcionasse formação nesta matéria dentro das horas de formação a que anualmente tem direito, gostaria de frequentar? Ou preferiria outras matérias? Exemplifique.

Comunidade

16. Quais os projetos realizados na área da igualdade entre homens e mulheres? (Situar em termos de área de atividade/negócio, aposta interna na própria organização na gestão dos seus Recursos Humanos e /ou área de intervenção externa na comunidade numa perspetiva de responsabilidade social?)

Liderança e tomada de decisão

17. Considera existirem diferenças entre a liderança feminina e masculina? Justifique.

17.1. Quais são as características de liderança que considera tipicamente femininas? E quais as características de liderança que considera tipicamente masculinas?

(Fazer cartão. Características a incluir: capacidade de interpretação e raciocínio, capacidade de comunicação, capacidade de resolver problemas, capacidade de decisão, disciplina, capacidade de criticar, refletir e aprender, estabilidade emocional, iniciativa, criatividade, autoconfiança, extroversão, integridade, esforço, orientação para a comunidade, adaptabilidade)

17.2. Da lista dada, escolha as 3 características que considera mais importantes numa liderança. Justifique.

17.3. Da mesma lista, destaque 3 que atribui a uma liderança feminina e a uma liderança masculina.

Participação dos/as trabalhadores/as nos processos decisórios e de gestão

18. De que maneira os/as trabalhadores/as participam nas tomadas de decisão em matéria de igualdade de género (conciliação família-trabalho, existência de formações)?

19. (pergunta exclusiva a membros associados) Costuma participar nas assembleias gerais?

Violações de igualdade de género e respetiva proteção no local de trabalho

20. Quais os procedimentos a tomar, caso seja vítima ou conheça alguém vítima de violência e assédio psicológico, moral, físico e/ou sexual no seu local de trabalho?

Conciliação da vida familiar, pessoal e profissional

21. Quais as medidas desenvolvidas no âmbito da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar na Liga Portuguesa de Profilaxia Social? (flexibilidade de horários, plano familiar, licença de maternidade e paternidade, por exemplo). Qual a avaliação que faz dessas medidas?

22. Já usufruiu ou conhece alguém que usufrui destas medidas?

22.1. Como usufruiu? Porque tomou essa decisão?

22.2. Se não conhece, porquê?