



DIREÇÃO GERAL DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

# IGUALDADE DE GÉNERO NOS CARGOS DE DIRECÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL – 14 ANOS DE POLÍTICAS PARA A IGUALDADE

## ESTUDO



**Belén Rando, Matilde Gago da Silva & Cláudia Anjos**

DEZEMBRO 2011

## Índice

<b>ENQUADRAMENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>OBJECTIVOS.....</b>	<b>7</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>7</b>
1. <i>População alvo .....</i>	7
2. <i>Instrumentos .....</i>	9
3. <i>Recolha de dados .....</i>	9
4. <i>Análise de dados.....</i>	9
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>9</b>
1. <i>Taxa de resposta .....</i>	9
2. <i>Distribuição do total de dirigentes por sexo e por cargo .....</i>	10
3. <i>Distribuição do total de dirigentes por sexo e por cargo em 10 ministérios.....</i>	11
4. <i>Distribuição de dirigentes por sexo e por cargo em cada Ministério .....</i>	12
<b>DISCUSSÃO E CONCLUSÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>22</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>24</b>

## ENQUADRAMENTO

Na IV Conferência Mundial das Nações Unidas sobre as Mulheres, realizada em Pequim em 1995 e de onde resultaram a Declaração e a Plataforma de Acção de Pequim, foi reafirmado o princípio de que os direitos humanos das mulheres são parte inalienável, integral e indivisível dos direitos humanos, e que a igualdade entre homens e mulheres é uma condição de justiça social e um requisito necessário e fundamental para a igualdade, o desenvolvimento e a paz.

A Declaração constitui-se como um programa destinado ao empoderamento das mulheres de todo o mundo e à eliminação de obstáculos à participação activa de mulheres em todas as esferas da vida pública e privada. Em consonância, de entre as doze áreas críticas enunciadas pela Plataforma de Acção, uma refere-se expressamente à questão do poder e tomada de decisão, afirmando que “a participação das mulheres em igualdade na tomada de decisão política qualifica a democracia e promove o desenvolvimento”.

No âmbito da Administração Pública, estes princípios revelam-se de particular importância na medida em que são as pessoas que nela trabalham, e muito particularmente as que exercem funções dirigentes, que simultaneamente alimentam e executam as decisões políticas.

Em consonância com estas preocupações, foi publicado em 2007, pelo Instituto Nacional de Administração (INA, I.P.) o primeiro estudo sobre Igualdade de Género na Administração Pública Central Portuguesa (Rato et al., 2007). Este estudo resultou de um projecto de investigação apoiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia e subordinado ao tema “Promoção da Igualdade de Género na Administração Pública Portuguesa”, projecto esse que decorreu de Janeiro de 2004 a Dezembro de 2005.

O objectivo nuclear do estudo foi o de analisar a igualdade/desigualdade de género na Administração Pública Central portuguesa, nomeadamente no que se refere ao acesso a lugares de topo, pelo que o universo de análise se dirigiu a uma população-alvo de dirigentes e técnicos superiores. Para esse efeito, e conforme referido no Sumário Executivo “foram definidos quatro vectores de análise: a situação profissional (e a sua correlação com os modelos de organização predominantes), a representação social de competências (que traduz a relação entre a cultura organizacional e a representação social da igualdade de género), a percepção de oportunidades (influenciada pelos usos do tempo que homens e mulheres fazem nas esferas pública e privada) e a percepção de prioridades (atribuídas à vida pública e privada, decorrendo da relação entre os usos do tempo e os principais modelos de organização do trabalho)”.

Para além de um conjunto de conclusões de carácter qualitativo (com base nos resultados de questionários e entrevistas centrados nas dimensões de análise acima identificadas), foi

também possível obter resultados de carácter quantitativo que assinalavam três evidências: a sobre representação das mulheres em toda a Administração Pública Central, uma situação de *glass ceiling* (dificuldade de acesso a cargos dirigentes, crescente em função do nível de direcção) e uma situação parcial de *glass wall* (desigualdade de representação das mulheres nas áreas tradicionalmente destinadas aos homens, e dos homens nas tradicionalmente destinadas às mulheres).

Alguns destes resultados foram posteriormente confirmados pelo censo realizado pela Direcção-Geral da Administração e o Emprego Público (DGAEP), reportado a Dezembro de 2005 e publicado em 2008. Nesse estudo constatou-se que “as mulheres representam 61% dos empregos na Administração Central, estando em maioria em todos os Ministérios, com excepção dos Ministérios da Administração Interna, da Defesa Nacional e das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, onde predominam os homens, com 90,7%, 79,7% e 54,6% respectivamente” (Castel-Branco, 2008).

Finalmente, no Relatório sobre Igualdade de Género em Portugal de 2009 (Câncio e Santos, 2009) foi apresentada a taxa de feminização nos diferentes cargos de chefia e de direcção da Administração Pública obtida no levantamento efectuado pela DGAEP (tabela 1).

**Tabela 1 - Situação das mulheres nas categorias de dirigentes e chefias em 2005**

Nível Profissional	Mulheres	Total	Taxa de Feminização %
Direcção Superior de 1º grau	105	363	28,9
Direcção Superior de 2º grau	314	780	40,3
Direcção Intermédia de 1º grau	819	1.607	51,0
Direcção Intermédia de 2º grau	994	1.895	52,5
Outros cargos dirigentes	210	521	40,3
Cargos de chefia	686	1821	37,7
Total	3.128	6.937	45,1

*Fonte BDAP com data de referencia de 31 de Dezembro de 2005*

Os resultados destes estudos vêm revelar que a desigualdade entre homens e mulheres no acesso aos cargos de direcção, já constatada por outros autores, também se verifica na Administração Pública portuguesa.

A explicação desta assimetria, no que respeita sobretudo aos cargos de direcção superior, tem vindo a ser provida por um conjunto de estudos empíricos que apontam para a influência de factores diversos (Gaio Santos, 2010). Por um lado, fundamentalmente do ponto de vista da

psicologia social, assinalam-se as diferenças individuais como elementos explicativos da desigualdade entre homens e mulheres ao nível da gestão. Pressupõe-se que os traços de personalidade, cognições, atitudes e comportamentos das mulheres, modelados por um processo de socialização diferente do sexo masculino, dificultam a progressão na carreira por entrarem em conflito com as exigências derivadas dos cargos de direcção. Nesta linha, de acordo com Wood e Ridgeway (2011), em geral os homens vêem-se a si próprios como mais dominantes e assertivos, o que também terá consequências no contexto de trabalho.

Por outro lado, defende-se a influência dos factores situacionais, em particular das características da estrutura organizacional, colocando-se a ênfase em três factores, a saber: a estrutura de oportunidades de promoção dentro da organização; o poder dentro da organização e, como consequência, a capacidade de mobilização de recursos organizacionais; e a prevalência de determinadas características demográficas nos cargos de maior responsabilidade. Nesse âmbito, o acesso às redes informais constitui um factor-chave para a progressão na carreira, entendendo-se que as mulheres poderão ter maiores dificuldades em estabelecer certos contactos.

Outro aspecto objecto de estudo tem sido a “genderização” da cultura organizacional, bem através da divisão sexual do trabalho na organização, das representações do masculino e o feminino na cultura organizacional, das relações sociais de género, como da identidade assumida pelos elementos da organização. Neste último tipo de processo de genderização enquadra-se a ideia de trabalhador ideal, com disponibilidade a tempo inteiro e uma forte orientação para o trabalho, entre outras características (Acker, 1992, cit. Gaio Santos, 2010). Como referido por Rato et al. (2007), o modelo dominante de organização do trabalho “subordina o desenvolvimento da carreira profissional e, em particular, o acesso a funções dirigentes à *disponibilidade total para o Serviço*, em detrimento ao tempo dedicado à vida privada”.

Por último, em consonância com o ponto de vista de Fagenson (1990), para uma melhor apreensão das causas da desigualdade entre homens e mulheres no acesso aos cargos de direcção importa considerar quer o contexto organizacional, as características dos indivíduos, quer o contexto social e cultural em que estes se inserem, bem como a interacção contínua entre todos estes factores.

Para além da literatura referida, voltando ao caso de Portugal e, em particular, da Administração Pública, o II Plano Nacional para a Igualdade (PNI) de 2003-2006 (Resolução do Conselho de Ministros nº 184/2003, de 25 de Novembro), definia já como uma das medidas estruturantes para a Administração Pública a “adopção de medidas de acção positiva tendo

em vista uma gestão do pessoal de cada Ministério que seja promotora da igualdade de oportunidades, especialmente procurando combater a segregação horizontal e vertical, e promover a representação equilibrada de mulheres e homens nas esferas de tomada de decisão, bem como o apoio à conciliação da vida profissional e familiar”.

Mais tarde, o III PNI (2007-2010), aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros nº 82/2007, de 22 de Junho, integrou igualmente estas orientações. Definindo como central o conceito de mainstreaming de género enquanto “(re) organização, melhoria, desenvolvimento e avaliação dos processos de tomada de decisão, para que a perspectiva da igualdade de género seja incorporada em todas as políticas, a todos os níveis e em todas as fases, pelos actores geralmente implicados na decisão política”, estabeleceu como uma das áreas de intervenção (Área 1) “a perspectiva de género em todos os domínios de política enquanto requisito de boa governação”.

Nessa área, e no que se refere à Administração Pública Central, um conjunto de objectivos, e respectivas medidas, foram elencados, incluindo a criação da função de conselheiros/as para a Igualdade e das Comissões Intersectoriais para a Igualdade, a realização de estudos sobre o impacto das políticas numa perspectiva de género, a adopção de linguagem inclusiva, a obrigatoriedade de desagregação por sexo de todos os indicadores produzidos, entre outras.

Para além disso, destacam-se duas medidas dirigidas à Administração Pública:

K - Garantir que os Planos e Relatórios de Actividade, bem como os respectivos Balanços Sociais dos Ministérios e Serviços identifiquem, quanto à gestão do pessoal, acções referentes a: Representação equilibrada de mulheres e homens nas esferas de tomada de decisão; Medidas tomadas para a alteração da segregação horizontal e vertical; Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal de homens e mulheres.

N - Incluir uma orientação sobre a representação equilibrada entre mulheres e homens na composição dos júris de concurso e na nomeação para todos os níveis de decisão na Administração Pública Central.

Focando no acesso das mulheres aos cargos de direcção, importa verificar se a política para a igualdade em Portugal teve algum impacto na Administração Pública.

## OBJECTIVOS

Tendo como ponto de partida a situação diagnosticada no levantamento efectuado pela DGAEP e no estudo realizado pelo INA em 2004/2005 (Rato et al., 2007), o presente estudo foi desenvolvido com o intuito de verificar qual a taxa de feminização existente nos cargos de direcção da Administração Pública Central em 2010 e qual a sua configuração nos diferentes ministérios. Pretende-se assim contribuir, ainda que numa perspectiva meramente quantitativa, para uma avaliação do impacto dos Planos para a Igualdade relativamente ao acesso a cargos de direcção por parte de homens e mulheres em funções públicas.

## METODOLOGIA

### 1. População alvo

O universo de interesse esteve constituído pelos/pelas dirigentes da Administração Pública Central que exercem funções de direcção superior de 1º Grau ou equiparado, direcção superior de 2º Grau ou equiparado, direcção intermédia de 1º Grau ou equiparado e direcção intermédia de 2º Grau ou equiparado.

Por outro lado, a selecção dos organismos da Administração Pública Central a serem considerados neste estudo foi efectuada de acordo com os seguintes critérios<sup>1</sup>:

- a) Em termos de abrangência, organismos constantes da Lei Orgânica de cada Ministério. Por este critério, ficou excluído um conjunto de estruturas de âmbito local, como é o caso dos hospitais, centros de saúde e agrupamentos de escolas;
- b) Em termos de tipologia/estatuto jurídico, dos organismos constantes das leis orgânicas ministeriais, foram seleccionados todos os de Administração Directa (concentrada ou periférica) e de Administração Indirecta (Institutos Públicos e Empresas Públicas Empresariais), sendo excluídas as entidades independentes e os órgãos consultivos.<sup>2</sup> Também foram excluídas as identidades normalmente identificadas nas leis orgânicas como “entidades sob tutela”, em virtude da sua especificidade estatutária (são exemplo a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, a Academia de Ciências e a Sociedade de Belas Artes, entre outras). Por último, no caso dos organismos identificados sob a terminologia “Outras Estruturas”, estabeleceram-se dois subcritérios, a saber:

---

<sup>1</sup> Tomaram-se como fonte de informação as leis orgânicas dos ministérios, bem como os estatutos de algumas entidades sempre que as orgânicas ministeriais remetiam para legislação estatutária específica.

<sup>2</sup> Os órgãos consultivos são constituídos por representantes de ministérios (nesse caso já contabilizados como membros de outros organismos) e, em alguns casos, por peritos designados, parceiros sociais ou organizações que intervêm na área, não vinculados à Administração Pública.

1) Em função do espaço temporal de actuação, foram seleccionadas as Estruturas de Missão e Comissões, sempre que a sua missão se desenvolva com carácter duradouro (caso da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género), e excluídas as que se reportam exclusivamente a um período temporal limitado (por exemplo, a Comissão para as Comemorações do Centenário da República);

2) Em função da composição dos órgãos de direcção, foram excluídas todas as estruturas dirigidas por representantes de um ou mais ministérios, normalmente nomeados por inerência de funções, e que não possuem cargos de direcção intermédia por não possuírem estrutura própria de apoio técnico e administrativo. Foram seleccionadas as que se constituem com, pelo menos, um grau de direcção próprio (isto é, sem ser em situação de representação e/ou inerência de funções), mesmo que sem direcção intermédia e estrutura de apoio.

c) Em termos práticos de vária ordem, julgaram-se passíveis de serem excluídas as embaixadas, os consulados e as representações permanentes, dado o seu carácter específico e a impossibilidade prática de os listar exhaustivamente. De igual forma, foram excluídas as Forças Armadas (Marinha, Exército e Força Aérea), visto existirem diferentes concepções relativamente a serem ou não consideradas Administração Pública. A posteriori, e tendo em conta que a informação remetida obedeceu a critérios diferenciados sobre o conceito de dirigente que não foi possível clarificar em tempo útil, decidiu-se não contemplar os governos civis<sup>3</sup>.

Aplicados os critérios acima referidos, o universo ficou constituído por 234 organismos distribuídos pelos diversos ministérios (ver anexo 1).

---

<sup>3</sup> Nos Governos Cívicos, os cargos de direcção são normalmente o de Governador(a) Cívico e de Secretário(a). No entanto, constatou-se que alguns Governos Cívicos entendem que o seu Governador(a) Cívico não é funcionário(a) da Administração Pública mas uma personalidade.

## **2. Instrumentos**

Para o levantamento do número de dirigentes por sexo e por cargo foi elaborada uma ficha na qual se solicitava informação sobre o nome do organismo, o Ministério ao qual pertencia o mesmo, a distribuição de dirigentes por sexo e por cargo no organismo e um contacto para facilitar o acompanhamento na recolha da informação.

## **3. Recolha de dados**

O levantamento de informação foi efectuado junto das secretarias-gerais dos ministérios ao longo dos meses de Junho e Julho de 2010. Através de um ofício enviado por via electrónica e por correio normal, no qual as secretarias-gerais foram informadas do estudo, foi solicitado que cada organismo preenchesse a ficha em anexo e a remetesse para um de três endereços e-mail indicados no próprio ofício.

## **4. Análise de dados**

Para o tratamento e análise dos dados recebidos, foi criada uma base de dados em Excel, posteriormente exportada para o SPSS (versão 17.0).

Foram calculadas as frequências e as percentagens correspondentes por sexo, por cargo de direcção e totais do conjunto de organismos que facultaram a informação solicitada, mas também de cada Ministério.

## **RESULTADOS**

### **1. Taxa de resposta**

Dos 234 organismos, obteve-se informação de 133 organismos, o que constitui uma taxa de resposta de 56,8%. Na tabela 2, mostra-se a taxa de resposta por Ministério.

**Tabela 2 – Taxa de resposta por Ministério**

	Nº total organismos	Nº organismos que responderam	Taxa de resposta
PCM	18	11	61,1%
MNE	9	2	22,2% <sup>4</sup>
MFAP	20	10	50%
MDN	8	0	0%
MAI	11	11	100%
MJ	14	12	85,7%
MAOTDR	21	1	4,8%
MEID	18	15	83,3%
MADRP	16	1	6,2%
MOPTC	20	14	70%
MTSS	20	14	70%
MS	17	2	11,8%
ME	16	14	87,5%
MCTES	10	10	100%
MC	16	16	100%
Total	234	133	

## 2. Distribuição do total de dirigentes por sexo e por cargo

De acordo com os dados da tabela 3, na Administração Pública Central, as mulheres detêm menos cargos de direcção do que os homens (47% vs. 53%). O sexo feminino predomina sobre o masculino apenas no cargo de direcção intermédia de 2º grau, enquanto na direcção superior de 1º grau a prevalência do sexo masculino se torna mais visível.

Numa análise por separado para cada sexo, observa-se um incremento gradual nas percentagens correspondentes ao sexo masculino quando se avança no cargo de direcção. Pelo contrário, no caso do sexo feminino evidencia-se um decréscimo na medida em que se vai ascendendo no cargo de direcção.

---

<sup>4</sup> No Ministério dos Negócios Estrangeiros, um dos organismos que responderam foi a Secretaria-Geral. Esta informou da existência de 121 dirigentes de ambos os sexos distribuídos pelos diversos cargos. Solicitado esclarecimento sobre se aqueles eram dados só da Secretaria-Geral ou dados consolidados procedentes de vários organismos do Ministério, ainda não se obteve qualquer resposta. Por enquanto, considerou-se que a informação facultada apenas correspondia à Secretaria-Geral. Por este motivo, foram contabilizadas duas respostas, com a taxa de resposta correspondente (22,2%).

**Tabela 3 – Distribuição do total de dirigentes por sexo e por cargo**

	Nº dirigentes		Nº total dirigentes	% dirigentes	
	M	F		M	F
Direcção Superior de 1º Grau	134	46	180	74,4%	25,6%
Direcção Superior de 2º Grau	157	111	268	58,6%	41,4%
Direcção Intermédia de 1º Grau	460	362	822	56%	44%
Direcção Intermédia de 2º Grau	670	743	1413	47,4%	52,6%
<b>Total</b>	<b>1421</b>	<b>1262</b>	<b>2683</b>	<b>53%</b>	<b>47%</b>

### 3. Distribuição do total de dirigentes por sexo e por cargo em 10 ministérios

A tabela 2 mostra que a taxa de resposta foi inferior a 50% em cinco ministérios, designadamente no Ministério dos Negócios Estrangeiros (22,2%), no Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional (4,8%), no Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas (6,2%), no Ministério da Saúde (11,8%) e, por último, no Ministério da Defesa Nacional, do qual não se recebeu qualquer resposta. Por esse motivo, decidiu-se considerar qual a distribuição de dirigentes sem ter em conta esses cinco ministérios. Consequentemente, o universo ficou reduzido a um total de 163 organismos que pertencem a 10 ministérios, tendo-se recebido resposta de 127, o que elevou a taxa de resposta total para 77,9%.

A tabela 4 revela percentagens similares às existentes no conjunto de organismos que facultaram informação sobre os seus dirigentes, mantendo-se inalterada a estrutura observada quer através dos cargos de direcção, quer na análise por separado para cada sexo.

**Tabela 4 – Distribuição do total de dirigentes por sexo e por cargo nos ministérios com taxa de resposta igual ou superior a 50%**

	Nº dirigentes		Nº total dirigentes	% dirigentes	
	M	F		M	F
Direcção Superior de 1º Grau	117	43	160	73,1%	26,9%
Direcção Superior de 2º Grau	141	99	240	58,8%	41,2%
Direcção Intermédia de 1º Grau	426	327	753	56,6%	43,4%
Direcção Intermédia de 2º Grau	602	656	1258	47,9%	52,1%
<b>Total</b>	<b>1286</b>	<b>1125</b>	<b>2411</b>	<b>53,3%</b>	<b>46,7%</b>

#### 4. Distribuição de dirigentes por sexo e por cargo em cada Ministério

A seguir apresentam-se os resultados obtidos para cada Ministério. Apenas foram analisados os dados dos ministérios com taxa de resposta igual ou superior a 50%. O grau de confiança na configuração observada em cada Ministério deverá sujeitar-se à taxa de resposta existente em cada caso.

##### 4.1. Presidência do Conselho de Ministros

Considerando uma taxa de resposta de 61,1%, os dados na tabela 5 revelam uma ligeira diferença entre o sexo masculino e o feminino de forma geral (52,1% vs. 47,9%), bem como na sua distribuição através dos diferentes cargos, com percentagens superiores no caso do sexo masculino, excepto ao nível da direcção intermédia de 2º grau.

**Tabela 5 – Distribuição de dirigentes por sexo e por cargo na Presidência do Conselho de Ministros**

	Nº dirigentes		Nº total dirigentes	% dirigentes	
	M	F		M	F
Direcção Superior de 1º Grau	6	5	11	54,5%	45,5%
Direcção Superior de 2º Grau	9	7	16	56,2%	43,8%
Direcção Intermédia de 1º Grau	13	10	23	56,5%	43,5%
Direcção Intermédia de 2º Grau	10	13	23	43,5%	56,5%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>73</b>	<b>52,1%</b>	<b>47,9%</b>

##### 4.2. Ministério das Finanças e da Administração Pública

Dado que a taxa de resposta no Ministério das Finanças e da Administração Pública foi de apenas 50%, importa ser prudente na interpretação dos resultados. Estes deverão reportar-se aos organismos de que se obteve resposta<sup>5</sup>, em particular porque um dos organismos ausentes foi a Direcção-Geral dos Impostos (DGCI), o de maior dimensão neste Ministério.

<sup>5</sup>Os organismos de que se obteve resposta foram os seguintes: Secretaria-Geral, Direcção-Geral de Protecção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública (ADSE), Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), Direcção-Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros (DGITA), Direcção-Geral do Orçamento (DGO), Direcção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF), Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI), Inspeção-Geral das Finanças (IGF), Instituto de Informática (II) e Instituto Nacional de Administração (INA, IP).

Os dados mostram de forma geral a existência de um maior número de dirigentes do sexo feminino (58,5%). No entanto, da análise através dos cargos retira-se o seguinte: a percentagem de mulheres é mais elevada nos cargos de direcção intermédia; na direcção superior de 2º grau existe uma distribuição por sexo equivalente; o sexo masculino predomina no cargo de direcção superior de 1º grau (tabela 6).

**Tabela 6 – Distribuição de dirigentes por sexo e por cargo no Ministério das Finanças e da Administração Pública**

	Nº dirigentes		Nº total dirigentes	% dirigentes	
	M	F		M	F
Direcção Superior de 1º Grau	7	3	10	70%	30%
Direcção Superior de 2º Grau	12	12	24	50%	50%
Direcção Intermédia de 1º Grau	25	47	72	34,7%	65,3%
Direcção Intermédia de 2º Grau	41	58	99	41,4%	58,6%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>120</b>	<b>205</b>	<b>41,5%</b>	<b>58,5%</b>

#### 4.3. Ministério da Administração Interna

A tabela 7 mostra que o Ministério da Administração Interna, com taxa de resposta de 100%, continua a ser um Ministério no qual predomina claramente o sexo masculino de forma geral (82,8%) e em todos os cargos de direcção. Quer no seu conjunto, quer para cada sexo por separado, a distribuição de dirigentes adopta uma forma visivelmente piramidal, com uma larga base constituída pela direcção intermédia (ver nº dirigentes por sexo e nº total dirigentes por cargo). Apesar de prevalecer o sexo masculino, é nesta base que se concentra a maior parte de mulheres dirigentes deste Ministério, em particular no cargo de direcção intermédia de 2º grau. Sobre esta base situam-se os grupos de dirigentes superiores, onde a diferente distribuição por sexo se torna mais evidente.

**Tabela 7 – Distribuição de dirigentes por sexo e por cargo no Ministério da Administração Interna**

	Nº dirigentes		Nº total dirigentes	% dirigentes	
	M	F		M	F
Direcção Superior de 1º Grau	21	1	22	95,4%	4,6%
Direcção Superior de 2º Grau	26	1	27	96,3%	3,7%
Direcção Intermédia de 1º Grau	132	20	152	86,8%	13,2%
Direcção Intermédia de 2º Grau	206	58	264	78%	22%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>80</b>	<b>465</b>	<b>82,8%</b>	<b>17,2%</b>

#### 4.4. Ministério da Justiça

Partindo de uma taxa de resposta de 85,7%, no Ministério da Justiça observa-se de novo a prevalência do sexo masculino, em particular no cargo de direcção superior de 1º grau. A percentagem de mulheres dirigentes apenas supera a dos homens na direcção intermédia de segundo grau (tabela 8).

**Tabela 8 – Distribuição de dirigentes por sexo e por cargo no Ministério da Justiça**

	Nº dirigentes		Nº total dirigentes	% dirigentes	
	M	F		M	F
Direcção Superior de 1º Grau	9	3	12	75%	25%
Direcção Superior de 2º Grau	13	11	24	54,2%	45,8%
Direcção Intermédia de 1º Grau	43	29	72	59,7%	40,3%
Direcção Intermédia de 2º Grau	47	52	99	47,5%	52,5%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>95</b>	<b>207</b>	<b>54,1%</b>	<b>45,9%</b>

#### 4.5. Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento

Tendo em conta uma taxa de resposta no Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento de 83,3%, verifica-se que o número total de mulheres e homens é similar (49,3% vs. 50,7%). Todavia, mais uma vez evidencia-se o predomínio do sexo masculino nos cargos de direcção superior e ainda na direcção intermédia de primeiro grau.

Quando analisada a distribuição de dirigentes através dos diversos cargos para cada sexo por separado, constata-se uma nítida tendência ascendente nas percentagens correspondentes ao sexo masculino, uma vez que estas vão aumentando na medida em que se avança para cima nos cargos de direcção, e uma tendência descendente no caso do sexo feminino, com percentagens que vão diminuindo da base até o vértice (tabela 9).

**Tabela 9 – Distribuição de dirigentes por sexo e por cargo no Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento**

	Nº dirigentes		Nº total dirigentes	% dirigentes	
	M	F		M	F
Direcção Superior de 1º Grau	13	2	15	86,7%	13,3%
Direcção Superior de 2º Grau	12	7	19	63,2%	36,8%
Direcção Intermédia de 1º Grau	48	29	77	62,3%	37,7%
Direcção Intermédia de 2º Grau	67	98	165	40,6%	59,4%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>136</b>	<b>276</b>	<b>50,7%</b>	<b>49,3%</b>

#### 4.6. Ministério de Obras Públicas, Transportes e Comunicações

Apresentando os dados provenientes de 70% dos organismos do Ministério de Obras Públicas, Transportes e Comunicações que foram considerados no presente estudo, para além de uma preponderância geral do sexo masculino sobre o feminino (59,7% vs. 40,3%), a tabela 10 revela que este Ministério possui uma característica comum com o Ministério da Administração Interna, designadamente uma maior percentagem de homens em todos os cargos de direcção.

**Tabela 10 – Distribuição de dirigentes por sexo e por cargo no Ministério de Obras Públicas, Transportes e Comunicações**

	Nº dirigentes		Nº total dirigentes	% dirigentes	
	M	F		M	F
Direcção Superior de 1º Grau	12	3	15	80%	20%
Direcção Superior de 2º Grau	16	12	28	57,1%	42,9%
Direcção Intermédia de 1º Grau	38	29	67	56,7%	43,3%
Direcção Intermédia de 2º Grau	60	41	101	59,4%	40,6%
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>85</b>	<b>211</b>	<b>59,7%</b>	<b>40,3%</b>

#### 4.7. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

Também com uma taxa de resposta de 70%, no Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social constata-se a existência de um número elevado de dirigentes. Em contraposição com os anteriores ministérios, desta vez as percentagens correspondentes ao sexo feminino são superiores de forma geral (64,3%) e em todos os cargos de direcção, excepto na direcção superior de 1º grau, onde o predomínio do sexo masculino continua a manter-se.

Por outro lado, como acontece no Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, também se observa a existência de uma tendência visivelmente ascendente nas percentagens correspondentes ao sexo masculino na medida em que se sobe nos cargos de direcção, enquanto essa tendência é de novo descendente no caso do sexo feminino (tabela 11).

**Tabela 11 – Distribuição de dirigentes por sexo e por cargo no Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social**

	Nº dirigentes		Nº total dirigentes	% dirigentes	
	M	F		M	F
Direcção Superior de 1º Grau	21	13	34	61,8%	38,2%
Direcção Superior de 2º Grau	27	30	57	47,4%	52,6%
Direcção Intermédia de 1º Grau	62	99	161	38,5%	61,5%
Direcção Intermédia de 2º Grau	111	256	367	30,2%	69,8%
<b>Total</b>	<b>221</b>	<b>398</b>	<b>619</b>	<b>35,7%</b>	<b>64,3%</b>

#### 4.8. Ministério da Educação

Com quase a totalidade de respostas (87,5%) e uma ligeira diferença entre o sexo masculino e feminino de forma geral (47,3% vs. 52,6%), o Ministério da Educação distingue-se dos outros por apresentar um padrão diferente na distribuição de dirigentes, designadamente percentagens mais elevadas de dirigentes do sexo masculino nos cargos de direcção superior e intermédia de 1º grau e percentagens mais elevadas de dirigentes do sexo feminino nos cargos de direcção superior e intermédia de 2º grau (tabela 12).

**Tabela 12 – Distribuição de dirigentes por sexo e por cargo no Ministério da Educação**

	Nº dirigentes		Nº total dirigentes	% dirigentes	
	M	F		M	F
Direcção Superior de 1º Grau	11	4	15	73,3%	26,7%
Direcção Superior de 2º Grau	11	13	23	47,8%	52,2%
Direcção Intermédia de 1º Grau	22	18	40	55%	45%
Direcção Intermédia de 2º Grau	10	26	36	27,8%	72,2%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>61</b>	<b>114</b>	<b>47,3%</b>	<b>52,6%</b>

#### 4.9. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

De acordo com a tabela 13, em que se apresentam os dados provenientes do total de organismos do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior contemplados no presente estudo, este Ministério possui duas características que o distinguem dos outros, nomeadamente: um escasso número de dirigentes; e idêntico número de dirigentes de sexo feminino e masculino na sua totalidade. Porém, a distribuição através dos diversos cargos adopta a mesma configuração existente no Ministério das Finanças e da Administração Pública (ver tabela 6). Por um lado, a percentagem de mulheres ao nível da direcção intermédia é superior à correspondente ao sexo masculino. Por outro, no cargo de direcção superior de 2º grau as percentagens são idênticas. Por último, o sexo masculino detém 80% dos cargos de direcção superior de 1º grau.

**Tabela 13 – Distribuição de dirigentes por sexo e por cargo no Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior**

	Nº dirigentes		Nº total dirigentes	% dirigentes	
	M	F		M	F
Direcção Superior de 1º Grau	8	2	10	80%	20%
Direcção Superior de 2º Grau	3	3	6	50%	50%
Direcção Intermédia de 1º Grau	10	13	23	43,5%	56,5%
Direcção Intermédia de 2º Grau	8	11	19	42,1%	57,9%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>58</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

#### 4.10. Ministério da Cultura

Tendo uma taxa de resposta de 100%, o Ministério da Cultura partilha com outros três a existência de uma ligeira diferença no número de dirigentes femininos e masculinos no seu conjunto (51,1% vs. 48,9%), nomeadamente com a Presidência do Conselho de Ministros, com o Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento e com o Ministério da Educação. Mas, como tem vindo a acontecer de forma geral nos ministérios analisados, também neste a percentagem de mulheres apenas supera a do sexo masculino na direcção intermédia, e em particular, ao nível do 2º grau, uma vez que as percentagens são idênticas ao nível do 1º grau. Importa referir, por outro lado, que a diferença na distribuição dos sexos através dos cargos não é muito elevada, nem sequer na direcção superior de 1º grau, à semelhança do observado na Presidência do Conselho de Ministros (tabela 14).

**Tabela 13 – Distribuição de dirigentes por sexo e por cargo no Ministério da Cultura**

	Nº dirigentes		Nº total dirigentes	% dirigentes	
	M	F		M	F
Direcção Superior de 1º Grau	9	7	16	56,3%	43,7%
Direcção Superior de 2º Grau	9	6	15	60%	40%
Direcção Intermédia de 1º Grau	33	33	66	50%	50%
Direcção Intermédia de 2º Grau	34	43	77	44,2%	55,8%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>89</b>	<b>174</b>	<b>48,9%</b>	<b>51,1%</b>

#### DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Os resultados do estudo revelaram que a distribuição de dirigentes de sexo feminino e masculino na Administração Pública Central portuguesa adopta uma configuração similar quer através dos cargos de direcção, quer na análise por separado para cada sexo. Esta configuração é semelhante quando efectuada uma análise geral ou por Ministério, embora se tenham identificado certas especificidades em alguns ministérios.

Em definitivo, constata-se que na Administração Pública Central portuguesa continua a predominar o sexo masculino nos cargos de direcção e que este predomínio é mais evidente na medida em que se avança no cargo, de tal forma que as mulheres se concentram fundamentalmente nos cargos de direcção intermédia, com maior frequência de 2º grau,

enquanto os homens detêm mais frequentemente cargos de direcção superior, em particular de 1º grau. Este resultado é particularmente interessante tendo em conta que, segundo dados do INE (2011), na Administração Pública Central portuguesa o nível de instrução das mulheres é superior à dos homens (Ensino Básico: 19,6% vs. 28,4%; Ensino Secundário: 18,3% vs. 27,6%; Ensino Superior: 62,1% vs. 40,3%).

Por outro lado, estudos prévios já tinham mostrado a existência dessa configuração na Administração Pública Central. Em 2005, o censo efectuado pela Direcção-Geral da Administração e o Emprego Público – DGAEP- (Castel-Branco, 2008) e, posteriormente, o estudo levado a cabo por Rato et al. (2007), mostraram, com algumas divergências, percentagens similares, verificando-se assim a inalterabilidade daquela configuração ao longo dos anos. Procedendo de abaixo para cima nos cargos de direcção, a taxa de feminização foi de 53,9%, 51%, 40,3% e 28,9% no levantamento realizado pela DGAEP, tendo sido as percentagens apuradas no presente estudo, na mesma ordem, de 52,1%, 43,4%, 41,2% e 26,9%.

Na análise por Ministério, foram identificadas algumas especificidades, mas também algumas características partilhadas que permitem efectuar certos paralelismos entre ministérios. Assim, a Presidência do Conselho de Ministros partilha com o Ministério da Cultura uma distribuição mais achatada, em que a diferença na distribuição por cargos em função do sexo não é muito acentuada, nem sequer na direcção de 1º grau. Assim, na Presidência do Conselho de Ministros, existem, de abaixo para cima, 56,5%, 43,5%, 43,8% e 45,5% de mulheres nos diferentes cargos de direcção, sendo as percentagens no Ministério da Cultura de 55,8%, 50%, 40% e 43,7%, respectivamente.

Por outro lado, o padrão no Ministério das Finanças e da Administração Pública e no Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino superior é de uma maior percentagem de mulheres na direcção intermédia de 1º e 2º grau (1º Grau: 65,3% e 56%, respectivamente; 2º Grau: 58,6% e 57,9%, respectivamente), distribuição idêntica para ambos sexos na direcção superior de 2º grau e marcada prevalência do sexo masculino na direcção superior de 1º grau (70% e 80%, respectivamente). Porém, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior possui a especificidade de ter idêntico número de dirigentes de ambos sexos no seu conjunto e de ter menor número de dirigentes.

Os dois ministérios com mais elevada taxa de masculinização são o Ministério da Administração Interna e o Ministério de Obras Públicas, Transportes e Comunicações, enquanto o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social caracteriza-se por uma elevada

taxa de feminização em geral e em todos os cargos, excepto na direcção superior de 1º grau (38,2%). Dos analisados, também é o Ministério com maior número de dirigentes. É neste último e no Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento que se verifica uma tendência linear ascendente nas percentagens correspondentes ao sexo masculino e uma tendência linear descendente nas correspondentes ao sexo feminino quando se avança no cargo de direcção.

Por último, o Ministério da Educação mostra um padrão específico, pois a taxa de feminização é superior nos cargos de direcção intermédia e superior de 2º grau, acontecendo o contrário nos cargos de direcção de 1º grau.

Em suma, apesar das particularidades identificadas, após 14 anos de política para a igualdade em Portugal, o efeito de *glass ceiling* continua a ser uma realidade na Administração Pública Central no que concerne aos cargos de direcção. A barreira invisível que dificulta o acesso das mulheres a cargos de direcção de maior responsabilidade e, conseqüentemente, de rendimento mais elevado, ainda se mantém. Este facto torna-se visivelmente mais evidente ao olhar para os cargos de Direcção Superior do Primeiro Grau do Ministério da Administração Interna (95,4% homens vs. 4,6% mulheres) e do Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento (86,7% homens vs. 13,3% mulheres). Contudo, também fica bem patente noutros ministérios em que, apesar de existir maior número de mulheres dirigentes no seu conjunto, é o sexo masculino que domina a Direcção Superior, em particular, de Primeiro Grau. Este é o caso do Ministério das Finanças e da Administração Pública (Total: 41,5% homens vs. 58,5% mulheres; Direcção Superior de 1º Grau: 70% homens vs. 30% mulheres) e do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (Total: 35,7% homens vs. 64,3% mulheres; Direcção Superior de 1º Grau: 61,8% homens vs. 38,2% mulheres).

As explicações para a persistência deste fenómeno serão diversas e deverão ser analisadas em estudos futuros, concentrando a atenção nos processos de organização do trabalho, mas também em processos psicológicos e sociológicos, bem como em outros factores externos que possam ter impacto sobre a conciliação da vida profissional com a vida familiar.

A esse respeito, Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) defendem cinco princípios gerais para a conciliação entre trabalho e família, nomeadamente a criação de serviços de acolhimento de crianças, a criação de serviços de prestação de cuidados a idosos, as licenças para pais e mães trabalhadores/as, o incentivo à maior participação do pai na vida familiar e a flexibilização da organização do trabalho.

Como sugerido por essas autoras, será necessária uma avaliação das situações existentes nas organizações, podendo assim extrair-se conclusões sobre as práticas organizacionais, mas também sobre as representações e expectativas dos trabalhadores e trabalhadoras.

Contudo, é provável que algumas explicações para os resultados do presente estudo decorram de alguma ineficácia na formulação e implementação dos Planos para a Igualdade. Citam-se apenas algumas fragilidades identificadas no Estudo de Avaliação do III Plano Para a Igualdade (ferreira, 2010):

- No que respeita à Administração Central e Local, enquanto actores essenciais para uma estratégia de mainstreaming, é indicada a necessidade de parcerias e incentivos mas em muitas medidas quer umas, quer outros, são apenas recomendados/as sem explicitação em concreto (Ferreira, 2010,13);

- Em consequência “O mais baixo nível de execução registou-se nas medidas que traduziriam uma maior internalização do princípio da igualdade nas práticas e no funcionamento da administração pública” (Ferreira, 2010,17), exceptuando-se nesta área a definição do estatuto de conselheiras para a igualdade e respectivas nomeações;

- O estudo avaliativo refere, neste âmbito, a não implementação da medida referente à introdução da perspectiva de género na composição de júris de concursos e nos processos de nomeação para todos os níveis de decisão na Administração Pública Central;

- A área de Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal registou um número pouco expressivo de iniciativas, sendo a alteração à protecção da parentalidade a que mais se destaca.

Importa no entanto referir que, posteriormente a este relatório de avaliação e no que respeita às práticas na administração pública, foram apresentados, em Março de 2011, os Planos para a Igualdade de todos os Ministérios. Esses Planos, se implementados com rigor e continuidade poderão ser um forte contributo para a promoção da igualdade de género na Administração Pública.

Refere-se ainda que, mau grado os constrangimentos que ainda persistem, a Administração Pública portuguesa ocupa uma boa posição relativa, se comparada com as restantes administrações da União Europeia. O Relatório “More women in senior positions – Key to economic stability and growth” (Direcção-Geral para o Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades, Comissão Europeia, 2010) que analisa o equilíbrio de género entre dirigentes a nível nacional e europeu revela, com base em dados de 2009, que o rácio era de

dois homens por cada mulher nos cargos de direcção superior da Administração Pública. Na comparação dos Estados-membros, Portugal ocupava o undécimo lugar, sete lugares acima do total da União Europeia.

No entanto é fundamental, e conforme referido, aprofundar a análise dos constrangimentos ainda existentes e identificar as intervenções adequadas. Sendo os processos de organização do trabalho e a forma como impactam sobre a conciliação trabalho – família, os factores considerados mais críticos para a plena igualdade entre homens e mulheres, aos vários níveis de decisão, será, porventura, neste âmbito, que os esforços para a promoção de uma igualdade plena se devem concentrar, sem menosprezar, por outro lado, a necessidade de uma actuação ao nível dos indivíduos, uma vez que, como Gaio Santos (2010) fez notar, a actuação apenas a um dos níveis tem-se mostrado insuficiente.

## **BIBLIOGRAFIA**

Câncio, D. e Santos, F. (2009), *A Igualdade de Género em Portugal*, Comissão para a Igualdade de Género, Lisboa.

Castel-Branco, T. (Coord.) (2008), *Caracterização dos Recursos Humanos da Administração Pública Portuguesa 2005*, Direcção Geral do Emprego e da Administração Pública, Ministério das Finanças e da Administração Pública, Lisboa.

Fagenson, E. (1990), At the heart of women in management research: Theoretical and methodological approaches and their biases, *Journal of Business Ethics*, 9, 267-274.

Ferreira, V. (Coord.), (2010), *Estudo de Avaliação do III Plano Para a Igualdade – Cidadania e Género – 207-2010*, APEU, Associação para a Extensão Universitária, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Fuller, A. (Coord.) (2010), *More women in senior positions – Key to economic stability and growth*, Direcção-Geral para o Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades, Comissão Europeia, Luxemburgo.

Gaio santos, G. (2010), *Gestão, Trabalho e Relações Sociais de Género*, Em Ferreira, V. (Org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, Estudo 7 (pág. 99 – 132), CITE, Lisboa.

Guerreiro, M.D., Lourenço, V. e Pereira, I. (2006), *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para as Empresas*, CITE, Lisboa.

INE (2011), *Estatísticas sobre emprego*, Boletim BOEP, nº 4, DGAEP/OBSEP.

Rato, Helena, et al. (2007), *A Igualdade de Género na Administração Pública Central Portuguesa*, Instituto Nacional de Administração I.P., Oeiras.

Resolução do Conselho de Ministros nº 184/2003, de 25 de Novembro, Diário da República núm. 273, I Série – B, que aprovou O II Plano Nacional para a Igualdade (2003-2006).

Resolução do Conselho de Ministros nº 82/2007, de 22 de Junho, Diário da República núm. 119, I Série, p. 3949, que aprovou O III Plano Nacional para a Igualdade — Cidadania e Género (2007-2010).

Wood, W. & Ridgeway, C.L. (2011), Gender: An Interdisciplinary Perspective, *Social Psychology Quarterly*, October 7, 334-339.

## ANEXO 1

**Organismos considerados em cada Ministério, segundo os critérios explicitados na descrição metodológica**

Nº	Entidade	Sigla
<b>Presidência do Conselho de Ministros</b>		
	Administração Directa	
1	Gabinete de Estudos e Planeamento	GEPA
2	Secretaria-Geral	SG
3	Centro Jurídico	CEJUR
4	Centro de Gestão da Rede Informação do Governo	CEGER
5	Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género	CIG
6	Direcção Geral da Administração. Local	DGAL
7	Inspecção Geral da Administração Local	IGAL
8	Gabinete para os Meios da Comunicação. Social	GCMS
	Administração Indirecta	
9	Instituto Nacional de Estatística IP	
10	Agência para a Modernização Administrativa IP	AMA
11	Alto Comissariado. P <sup>a</sup> a Imigração e Diálogo Intercultural IP	ACIDI
12	Instituto Português da Juventude IP	IPJ
13	Instituto do Desporto de Portugal IP	IDP
	Outras Estruturas	
14	Secretário-Geral do Sistema de Informação da República Portuguesa	SG SIRP
15	Serviço de Informação Estratégica de Defesa	SIED
16	Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna	
17	Serviço de Informação de Segurança	SIS
18	Gabinete Coordenador de Segurança (integra o Gabinete Nacional de Segurança que é Administração Directa)	GNS

<b>Ministério dos Negócios Estrangeiros</b>		
	Administração Directa	
19	Secretaria-Geral	SG
20	A Inspeção-Geral Diplomática e Consular;	IGDC
21	A Direcção-Geral dos Assuntos Europeus	DGAE
22	Direcção-Geral dos Assuntos Técnicos e Económicos	DGATE
23	Direcção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas.	DGACCP
	Administração Indirecta	
24	Fundo para as Relações Internacionais, I. P	FRI
25	Instituto Camões, I. P.	IC
26	Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, I. P.	IPAD
	Outras Estruturas	
27	Comissão Nacional da UNESCO	
<b>Ministério das Finanças e da Administração Pública</b>		
	Administração Directa	
28	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	GPEARI
29	Inspeção-Geral de Finanças	IGF
30	Secretaria-Geral	SG-MFAP
31	Direcção-Geral do Orçamento	DGO
32	Direcção-Geral do Tesouro e Finanças	DGTF
33	Direcção-Geral dos Impostos	DGCI
34	Direcção-Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo	DGAIEC
35	Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público	DGAEP
36	Direcção-Geral de Protecção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública	ADSE
37	Direcção-Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros	DGITA

38	Instituto de Informática	II
39	Serviços Sociais da Administração Pública	SSAP
	Administração Indirecta	
40	Caixa Geral de Aposentações, I.P.	CGA
41	Instituto Nacional de Administração, I.P.	INA
42	Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público, I.P.	IGCP
	Empresas Públicas	
43	Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, E.P.E.	GeRAP
44	Agência Nacional de Compras Públicas, E.P.E.	ANCP
	Outras Estruturas	
45	Comissão de Acompanhamento das Reprivatizações	CAR
46	Sistema de Indemnização aos Investidores	SII
	Estrutura de Missão	
47	Programa Operacional Potencial Humano (POPH)	POPH
<b>Ministério Administração Interna</b>		
	Administração Directa	
48	Secretaria-Geral	SG-MAI
49	Autoridade Nacional de Protecção Civil	ANPC
50	Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária	ANSR
51	Direcção Geral da Administração Interna	DGAI
52	Direcção-Geral de Infra-Estruturas e Equipamentos	DGIE
53	Inspecção Geral da Administração Interna	IGAI
54	Polícia de Segurança Pública	PSP
55	Guarda Nacional Republicana	GNR
56	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	SEF
57	Unidade de Tecnologias de Informação de Segurança	UTIS
	Outras Estruturas	
58	Estrutura de Missão para a Gestão de Fundos Comunitários	

<b>Ministério da Justiça</b>		
	<b>Administração Directa</b>	
59	A Secretaria-Geral	SG-MJ
60	Direcção-Geral da Política de Justiça	DGPJ
61	Inspeção-Geral dos Serviços de Justiça	
62	Polícia Judiciária	PJ
63	Direcção-Geral da Administração da Justiça	DGAJ
64	Direcção-Geral dos Serviços Prisionais	DGSP
65	Direcção-Geral de Reinserção Social	DGRS
66	Gabinete para a Resolução Alternativa de Litígios.	GRAL
	<b>Administração Indirecta</b>	
67	Instituto de Gestão Financeira e de Infra-Estruturas da Justiça, I. P.	IGFIEJ
68	Instituto dos Registos e do Notariado, I. P	IRN
69	Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça, I. P	ITIJ
70	Instituto Nacional de Medicina Legal, I. P.	INML
71	Instituto Nacional da Propriedade Industrial	INPI
	<b>Outras Estruturas</b>	
72	Centro de Estudos Judiciários	CEJ
<b>Ministério da Economia e Inovação e Desenvolvimento</b>		
	<b>Administração Directa</b>	
73	Gabinete de Estratégia e Estudos	GEE
74	Secretaria-Geral	SG Economia
75	Direcção-Geral das Actividades Económicas	DGAE
76	Direcção-Geral de Energia e Geologia	DGEG
77	Direcção-Geral do Consumidor	DGC
78	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica	ASAE
79	Direcção Regional da Economia do Norte	DR Economia

		Norte
80	Direcção Regional da Economia do Centro	DR Economia Centro
81	Direcção Regional da Economia de Lisboa e Vale do Tejo	DR Economia LVT
82	Direcção Regional da Economia do Alentejo	DR Economia Alentejo
83	Direcção Regional da Economia do Algarve	DR Economia Algarve
	<b>Administração Indirecta</b>	
84	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, I. P	IAPMEI
85	Instituto do Turismo de Portugal, I.P	ITP
86	Instituto Português da Qualidade, I. P	IPQ
87	Laboratório Nacional de Energia e Geologia	LNEG
88	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E	aicep Portugal Global, E.P.E.
	<b>Outras estruturas</b>	
89	Comissão de Aplicação de Coimas em Matéria Económica e de Publicidade	CACMEP
90	Gabinete de Gestão do Programa de Incentivos à Economia	
<b>Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas</b>		
	<b>Administração Directa</b>	
91	Gabinete de Planeamento e Políticas	GPP

92	Secretaria-Geral	SG MADRP
93	Inspeção-Geral da Agricultura e Pescas	IGAP
94	Direcção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural	DGADR
95	Direcção-Geral das Pescas e Aquicultura	DGPA
96	Direcção-Geral dos Recursos Florestais	DGRF
97	Direcção-Geral de Veterinária	DGV
98	Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Norte	DRAP Norte
99	Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Centro	DRAP Centro
100	Direcção Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo	DRAP LVT
101	Direcção Regional de Agricultura do Alentejo	DRAP Alentejo
102	Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Algarve.	DRAP Algarve
	<b>Administração Indirecta</b>	
103	Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I. P	IFAP
104	Instituto da Vinha e do Vinho, I. P	IVV
105	Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, I. P;	IVDP
106	Instituto Nacional de Recursos Biológicos I. P.	INRB
<b>Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações</b>		
	<b>Administração Directa</b>	
107	Gabinete de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais	GPRI
108	Inspeção-Geral das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	IGOPTC
109	Secretaria-Geral	SG- MOPTC
110	Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Norte	DRMTN

111	Direcção Regional de Mobilidade e Transportes Centro	DRMTC
112	Direcção Regional de Mobilidade e Transportes de Lisboa e Vale do Tejo	DRMTLVT
113	Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo	DRMT Alentejo
114	Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Algarve	DRMT Algarve
	Outras Estruturas Administração Directa	
115	Gabinete de Investigação de Segurança e Acidentes Ferroviários	
	Administração Indirecta	
116	Instituto da Construção e do Imobiliário, I. P.	INCI
117	Instituto Nacional de Aviação Civil, I. P.	INAC
118	Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos I.	IPTM
119	Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, I. P.	IMTT
120	Instituto de Infra-Estruturas Rodoviárias, I. P.	INIR
121	Laboratório Nacional de Engenharia Civil, I. P.	LNEC
122	Autoridade Metropolitana de Transportes de Lisboa, EPE	AMTL
123	Autoridade Metropolitana de Transportes do Porto, EPE	AMTP
	Outras Estruturas	
124	Comissão Técnica do Registo Internacional de Navios da Madeira	CTRINM
	Estrutura de Missão	
125	Programa Operacional Temático Valorização do Território	POVT
126	Gabinete Metro Sul do Tejo	
<b>Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social</b>		
	Administração Directa	
127	Secretaria-Geral do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social	SG-MTSS
128	Gabinete de Estratégia e Planeamento	GEP
129	Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho	DGERT
130	Direcção Geral da Segurança Social	

131	Inspecção-Geral do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social	IG MTSS
132	Autoridade para as Condições do Trabalho	ACT
	Administração Indirecta	
133	Instituto da Segurança Social, I. P.	ISS
134	Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP	IEFP
135	Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I. P.	IGFCSS
136	Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, I. P.	IGFSE
137	Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I. P.	IGFSS
138	Instituto de Informática, I. P.	II
139	Instituto Nacional para a Reabilitação, I. P.	INR
140	Casa Pia de Lisboa, I. P.	
141	Agência Nacional p <sup>a</sup> a Qualificação I.P. (com ME)	ANQ
142	Agência Nacional para a Gestão do Programa Aprendizagem ao Longo da Vida (com ME e MCTES)	
	Outras Estruturas	
143	Comissão Nacional de Protecção das Crianças e Jovens em Risco	CNPCJR
144	Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego	CITE
	Estruturas de Missão	
145	Programa para a Inclusão e Cidadania	PIEC
146	Autoridade de Gestão do Programa Operacional do Potencial Humano	POPH
<b>Ministério da Saúde</b>		
	Administração Directa	
147	Alto Comissariado da Saúde	ACS
148	Inspecção-Geral das Actividades em Saúde	IGAS
149	Secretaria-Geral	SG Saúde
150	Direcção-Geral da Saúde	DGS
151	Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação	ASST
	Administração Indirecta	

152	Administração Central do Sistema de Saúde, I. P	ACSS
153	INFARMED— Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I. P.	INFARME D
154	Instituto Nacional de Emergência Médica, I. P	INEM
155	Instituto Português do Sangue, I. P.	IPS
156	Instituto da Droga e da Toxicodependência, I. P	IDT
157	Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge I.P.	
158	Administração Regional de Saúde do Norte, I. P	ARS Norte
159	Administração Regional de Saúde do Centro I. P	ARS Centro
160	Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, I. P	ARS LVT
161	Administração Regional de Saúde do Alentejo I. P	ARS Alentejo
162	Administração Regional de Saúde do Algarve I.P.	ARS Algarve
	<b>Estrutura de Missão</b>	
163	Unidade de Missão de Cuidados Continuados	UMCC
<b>Ministério da Educação</b>		
	<b>Administração Directa</b>	
164	Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação	GEPE
165	Inspecção-Geral da Educação	IGE
166	Secretaria-Geral	SG ME
167	Gabinete de Gestão Financeira	GGF
168	Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular	DGIDC
169	Direcção-Geral dos Recursos Humanos da Educação	DG
170	Gabinete de Avaliação Educacional	GAE
171	Direcção Regional de Educação do Norte	DR Educação Norte

172	Direcção Regional de Educação do Centro	DR Educação Centro
173	Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo	DR Educação LVT
174	Direcção Regional de Educação do Alentejo	DR Educação Alentejo
175	Direcção Regional de Educação do Algarve	DR Educação Algarve
	Administração Indirecta	
	Agência Nacional para a Qualificação, I. P (com MTSS)	ANQ
176	Parque Escolar E.P.E.	
	Outras Estruturas	
177	Gabinete Coordenador do Sistema de Informação do Ministério da Educação	MISI
178	Gabinete Coordenador da Segurança Escolar	GCSE
179	Agência Nacional para a Gestão do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida	PROALV
<b>Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior</b>		
	Administração Directa	
180	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	GPEARI
181	Secretaria-Geral	SG MCTES
182	Inspecção Geral	
183	Direcção-Geral do Ensino Superior	DGES
	Administração Indirecta	
184	Fundação para a Ciência e Tecnologia, I. P	FCT

185	UMIC— Agência para a Sociedade do Conhecimento I.P.	UMIC
186	Centro Científico e Cultural de Macau, I. P.	
187	Instituto de Investigação Científica Tropical IP	IICT
188	Instituto Tecnológico e Nuclear, I. P.	ITN
189	Instituto de Meteorologia I.P.	IM
<b>Ministério da Cultura</b>		
	<b>Administração Directa</b>	
190	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	GPEARI
191	Inspeção-Geral das Actividades Culturais	IGAC
192	Secretaria-Geral	SG MC
193	Biblioteca Nacional de Portugal	BN
194	Direcção-Geral das Artes	DGArtes
195	Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas	MC
196	Direcção-Geral de Arquivos	DGA
197	Direcção Regional de Cultura do Norte;	DRC Norte
198	Direcção Regional de Cultura do Centro	DRC Centro
199	Direcção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo	DRC LVT
200	Direcção Regional de Cultura do Alentejo	DRC Alentejo
201	Direcção Regional de Cultura do Algarve	DRC Algarve
	<b>Administração Indirecta</b>	
202	Cinemateca Portuguesa/Museu do Cinema, I.P.	
203	Instituto do Cinema e do Audiovisual, I. P.	ICA
204	Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico, I. P.	IGESPAR
205	Instituto dos Museus e da Conservação, I. P.	IMC

<b>Ministério do Ambiente Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional</b>		
	<b>Administração Directa</b>	
206	Departamento de Prospectiva e Planeamento	DPP
207	Inspeção-Geral do Ambiente e do Ordenamento do Território	IGAOT
208	Secretaria-Geral	SG MAOTRD
209	Agência Portuguesa do Ambiente	APA
210	Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano	DGOTDU
211	Instituto Geográfico Português.	IGP
212	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte	CCDR Norte
213	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro	CCDR Centro
214	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo	CCDR LVT
215	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo	CCDR Alentejo
216	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve	CCDR Algarve
	<b>Administração Indirecta</b>	
217	Instituto da Água, I. P	IA
218	Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I. P	ICNB
219	Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I. P	IHRU
220	Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, I. P	IFDR
221	Entidade Reguladora dos Serviços das Águas e dos Resíduos, I. P.	
222	Administração de Região Hidrográfica do Norte, I. P	ARH Norte
223	Administração de Região Hidrográfica do Centro I. P	ARH Centro
224	A Administração de Região Hidrográfica do Tejo, I. P	ARH Tejo
225	A Administração de Região Hidrográfica do Alentejo, I. P	ARH

		Alentejo
226	A Administração de Região Hidrográfica do Algarve, I. P	ARH Algarve
<b>Ministério da Defesa Nacional</b>		
	Administração Directa	
227	Secretaria-Geral	SG MDN
228	Inspecção Geral da Defesa Nacional	IG DN
229	Direcção Geral de Política de Defesa Nacional	DGPDN
230	Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar	DGPRM
231	Direcção Geral do Armamento e Infra Estruturas de Defesa	DGEIED
232	Instituto de Defesa Nacional	IDN
233	Polícia Judiciária Militar	PGM
	Administração Indirecta	
234	Instituto de Acção Social das Forças Armadas	IASFA