

**Romper com
os estereótipos de género,
dar uma oportunidade
ao talento**

**Conjunto de ferramentas
para Consultores de PME
e Gestores de Recursos Humanos**



Preparado pelo Centro Internacional de Formação da OIT, em parceria com a Associação Europeia de Câmaras de Comércio e Indústria (EUROCHAMBRES), no quadro do contrato "Despertar a consciência das empresas para o combate aos estereótipos de género" encomendado pela Direcção-Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades da Comissão Europeia.



Romper com os estereótipos de género, dar uma oportunidade ao talento

Conjunto de ferramentas
para Consultores de PME
e Gestores de Recursos Humanos



Preparado pelo Centro Internacional de Formação da OIT, em parceria com a Associação Europeia de Câmaras de Comércio e Indústria (EUROCHAMBRES), no quadro do contrato "Despertar a consciência das empresas para o combate aos estereótipos de género" encomendado pela Direcção-Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades da Comissão Europeia.



A presente publicação é financiada ao abrigo do Programa da Comunidade Europeia para o Emprego e a Solidariedade Social (20072013). Este programa, gerido pela Direcção-Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades da Comissão Europeia, foi criado para financiar a realização dos objectivos da União Europeia no âmbito do emprego e dos assuntos sociais, como previsto na Agenda Social e, deste modo, contribuir para a concretização dos objectivos da Estratégia de Lisboa nestes domínios.

Previsto para sete anos, o programa dirige-se a todos os intervenientes aptos a contribuir para a elaboração de legislação e a adopção de medidas políticas apropriadas e eficazes em matéria social e de emprego na UE-27, nos países EFTA-EEE e nos países candidatos e pré-candidatos à UE.

A missão do programa PROGRESS é reforçar a contribuição da UE para apoiar os compromissos e os esforços dos Estados-Membros na criação de mais e melhores empregos e na construção de uma sociedade mais coesa. Para este efeito, a utilidade do programa PROGRESS poderá manifestar-se através de:

- (1) análise e aconselhamento político sobre as áreas de actividade do programa PROGRESS;
- (2) supervisão e informação sobre a aplicação da legislação e das políticas comunitárias em áreas de actividade do programa PROGRESS;
- (3) promoção da transferência, da aprendizagem e do apoio de políticas entre os Estados-Membros como objectivos e prioridades da UE; e
- (4) divulgação das posições dos intervenientes e da sociedade em geral.

Para mais informações, consultar:

http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_fr.html.

Esta publicação foi encomendada pela Comissão Europeia no quadro do contrato “Despertar a consciência das empresas para o combate aos estereótipos de género”, gerido pelo Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho (CIF-OIT) em parceria com a Associação Europeia de Câmaras de Comércio e Indústria (EUROCHAMBRES).

O conteúdo da presente publicação não reflecte necessariamente a posição ou a opinião da Comissão Europeia. Nem a Comissão nem qualquer pessoa em sua representação podem ser responsabilizadas pela utilização da informação incluída na presente publicação.

ISBN 978-92-9049-481-2

© Comunidades Europeias, 2008

Reprodução autorizada mediante indicação da fonte.

ÍNDICE

<i>Finalidade e alcance deste conjunto de ferramentas</i>	1
SECÇÃO UM: LEVANTAR AS QUESTÕES	2
Capítulo 1. Dar uma oportunidade ao talento: A igualdade de género no caso das empresas	2
1.1 Panorama geral	2
1.2 A igualdade de género no caso das empresas	3
1.2.1 O género é uma questão de negócios e não uma questão de mulheres.....	3
1.2.2 Seis excelentes razões para ter maior igualdade de género na empresa.....	5
1.3 Negócios: o género conta	10
1.3.1 “Women in the Executive Suite correlate to High Profits” (Adler, 1998).....	10
1.3.2 “The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity”, (Catalyst, 2004).....	12
1.3.3 “Women Matter” (McKinsey, 2007).....	13
Capítulo 2. Os empregos têm género?	15
2.1 Panorama geral	15
2.2 A situação actual	15
2.3 Segregação horizontal e vertical do mercado de trabalho e os metaestereótipos.....	18
2.4 A desconstrução dos estereótipos	21
2.4.1 “Diferenças físicas”	21
2.4.2 “As mulheres e os homens têm competências e capacidades diferentes”	23
2.4.3 “Os homens são líderes naturais”.....	25
2.4.4 “As mulheres têm limitações de tempo e mobilidade reduzida”.....	27
Capítulo 3. As regras do jogo	30
3.1 Panorama geral	30
3.2 Os valores da UE num mundo globalizado.....	30
3.2.1 A igualdade de género como elemento da vantagem competitiva da Europa	30
3.2.2 As PME no centro da Estratégia de Lisboa	34
3.3 A União Europeia e o princípio da igualdade de género	35
3.3.1 O Roteiro da União Europeia para a igualdade entre mulheres e homens.....	36

3.3.2	O “Quadro de Acção para a Igualdade de Género (2005-2010)” dos parceiros sociais da UE	39
3.3.3	A legislação comunitária em matéria de igualdade entre mulheres e homens	39
3.4	A dimensão internacional	40
3.4.1	A Convenção para a Eliminação da Discriminação contra as Mulheres (CEDAW)	41
3.4.2	A Plataforma de Acção de Pequim	41
3.4.3	Os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio	41
3.4.4	A Agenda da OIT para um Trabalho Digno para todas as Mulheres e Homens.....	42
Capítulo 4. Integrar a igualdade de género no modelo empresarial		44
4.1	Panorama geral	44
4.2	Planos de acção para a igualdade de género	45
4.2.1	Delinear um bom Plano de Acção para a igualdade de género.	45
4.2.2	Formação e aumento da sensibilização para que todos possam desempenhar o seu papel.....	47
4.2.3	Uma Política clara de Igualdade de Género	47
4.3	Medidas do Plano de Acção – Alguns passos concretos	48
4.3.1	Recrutamento e selecção da pessoa certa para a função	48
4.3.2	Recrutamento interno – Promoção	51
4.3.3	Formação e desenvolvimento	52
4.3.4	Avaliação e qualificação de funções. Igualdade de remuneração.	52
4.3.5	Acção positiva	53
4.3.6	Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal – benéfica para a vida, benéfica para o trabalho!	54
4.3.7	Conclusões	55
4.4	Referências a iniciativas que disponibilizam ferramentas para planos de igualdade de género no meio empresarial.....	56
SECÇÃO DOIS: MANUAL PARA FORMADORES E CONSULTORES.....		58
Capítulo 1. Concretização do Workshop		59
1.1	Fundamentação	60
1.2	Objectivo do Workshop	60
1.3	Perfil e Critérios dos Grupos-Alvo	60
1.4	Acessibilidade	61
1.5	Abordagem de Aprendizagem	61
1.6	Conteúdos.....	62
1.7	Avaliação e monitorização	63

Capítulo 2. Panorama geral do workshop	64
2.1 Nota metodológica.....	64
2.2 Concretização das unidades de aprendizagem: estrutura e conteúdos.....	65
Concretização da Unidade 1: A igualdade de género no caso das empresas	67
Concretização da Unidade 2: Os empregos têm género?	71
Concretização da Unidade 3: As regras do jogo	77
Concretização da Unidade 4: Integração da igualdade de género no modelo de negócio.....	79
Concretização da Unidade 5: Igualdade de género. Inclua-a no seu plano de trabalho	85
BIBLIOGRAFIA.....	86

FINALIDADE E ALCANCE DESTE CONJUNTO DE FERRAMENTAS

O conjunto de ferramentas destina-se a formadores e consultores, gestores de recursos humanos e, em geral, a todas as pessoas que trabalham no sentido de aumentar a qualidade e a competitividade das PME.

Contém informação e orientação prática sobre a forma como as PME podem colher os benefícios inerentes à ultrapassagem de estereótipos de género, à optimização de práticas de gestão de recursos humanos e à utilização do pleno potencial dos seus funcionários do sexo feminino e masculino.

O seu conteúdo pode ser utilizado de várias formas: para organizar um workshop de sensibilização, para enriquecer e complementar programas de formação sobre gestão de recursos humanos e organização empresarial e para sugerir ideias práticas sobre como uma pequena ou média empresa pode levar a cabo acções de promoção da igualdade de género e racionalizar os seus sistemas de organização do trabalho.

A **Secção 1, Levantar as questões**, divide-se em quatro capítulos e contém argumentos, demonstrações, conselhos e exemplos de boas práticas.

A **Secção 2** é constituída por um **Manual** e contém orientação quanto à forma de utilização da informação prestada, com a finalidade de organizar sessões de formação e consultoria ou de adoptar práticas de gestão de recursos humanos.

Este conjunto de ferramentas foi elaborado no quadro do contrato “Despertar a consciência das empresas para o combate aos estereótipos de género”, encomendado pela Comissão Europeia ao Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho (CIF-OIT) em parceria com a Associação Europeia de Câmaras de Comércio e Indústria (EUROCHAMBRES).¹

Estão disponíveis mais informações e recursos em 14 línguas oficiais da UE em www.businessandgender.eu.

¹ Os países incluídos nesta acção são a Alemanha, a Bulgária, a Eslovénia, a Espanha, a Estónia, a França, a Grécia, a Hungria, a Irlanda, a Itália, Malta, a Polónia, Portugal, a República Checa e a Roménia.

SECÇÃO UM: LEVANTAR AS QUESTÕES

Capítulo 1. Dar uma oportunidade ao talento: A igualdade de género no caso das empresas

1.1 Panorama geral

“As mulheres tornaram-se provavelmente no recurso mais negligenciado pelos negócios, quer no que se refere ao seu potencial de mercado como consumidoras quer no que se refere ao seu potencial produtivo como trabalhadoras. (...) Isto constitui uma fraqueza fundamental dos modelos de negócio concebidos para um mundo dominado por homens. (...) Precisamos de uma revolução da forma de pensar.”

The Financial Times – 26 de Fevereiro de 2008

Hoje em dia, todos os principais intervenientes no mundo económico e político salientam a importância das mulheres como agentes económicos fundamentais. O seu papel e estatuto como cidadãs, consumidoras, líderes e funcionárias constitui um indicador de bem-estar, maturidade e viabilidade económica.

Na Europa, a crescente participação das mulheres no emprego proporciona uma importante solução para os desafios de uma mão-de-obra em processo de envelhecimento, do declínio das taxas de natalidade e da escassez de competências.² Países e empresas necessitam urgentemente de políticas concretas que permitam às mulheres a realização do seu potencial.

Os principais bancos de investimento, como o Goldman Sachs, começaram a utilizar o termo “womenomics” (economia feminina), referindo-se às mulheres como um dos principais motores de crescimento. Na opinião de muitos economistas, as mulheres são uma das três forças emergentes que moldam o século XXI: o clima, as mulheres e a Internet (os três “W”: “Weather”, “Women”, “Web”).³

Contudo, o mundo dos negócios continua a ser, em larga medida, um mundo criado por homens e para homens.⁴ As mulheres representam somente 10% dos membros dos conselhos de administração das maiores empresas registadas na bolsa de valores, um

² Carone, C., Costello, D., “Can Europe Afford to Grow Old?“, *Finance and Development*, Setembro de 2006, N.º 43.

³ Citado em: Wittenberg-Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008.

⁴ Declaração de Jeremy Isaacs, Chief Executive Officer, Lehman Brothers na Europa e na Ásia, no discurso inaugural do Lehman Brothers Research Centre for Women in Business, London Business School, Janeiro de 2006. Mais informação em: <http://www.london.edu/womeninbusiness.html>.

número que baixa para 3% no que se refere a mulheres que ocupam posições ao nível mais elevado de tomada de decisões nestas empresas.⁵

Este capítulo reúne exemplos da importância da igualdade de género no caso das empresas. Apresenta os argumentos e a investigação de apoio que demonstram que uma melhor diversificação de mulheres e homens nas funções desempenhadas e um maior equilíbrio na tomada de decisões nas PME podem originar vantagem competitiva, melhorar a produtividade e a criatividade do pessoal e atrair mais clientes.

1.2 A igualdade de género no caso das empresas

1.2.1 O género é uma questão de negócios e não uma questão de mulheres.

“A optimização dos talentos das mulheres irá aumentar o desempenho das empresas. Tomar medidas para o alcançar exigirá a coragem e o empenho dos líderes empresariais actuais. Esta é uma oportunidade a não perder. É altura de os directores executivos encararem o sexo de forma séria”.

Why women mean business. Wittenberg–Cox & Maitland, 2008⁶

Deixando de lado, por um momento, as devidas considerações sobre a igualdade de oportunidades, por que razão se deve aumentar radicalmente a integração das mulheres no mundo dos negócios, tanto em funções de gestão como em profissões não convencionais?

A razão prende-se com o facto de estar em causa a competitividade empresarial.

Na Europa, as PME são o principal motor de crescimento e de emprego e detêm um enorme potencial de criação de postos de trabalho. Existem mais de 23 milhões de PME na Europa, representando mais de 75 milhões de postos de trabalho e mais de 80% do emprego em determinados sectores, como os têxteis, a construção e o mobiliário.⁷

A globalização, a reorganização da cadeia de valor, o aumento da concorrência, a liberalização dos mercados, as mudanças demográficas e a sempre crescente procura de melhores competências e qualificações são algumas das forças motrizes em relação às quais as PME têm de ter capacidade de resposta.

Estes constituem actualmente os principais desafios para as PME, em especial para as mais pequenas, cujos recursos financeiros e humanos são limitados. Mais do que ninguém, as PME precisam de ter a capacidade de recrutar funcionários cujas competências estejam em conformidade com as suas necessidades e que sejam mais produtivos e capazes de adaptação, o que irá originar uma maior inovação e competitividade.

Os estereótipos de género são generalizações pré-concebidas acerca das supostas menores ou maiores capacidades e ambições profissionais de homens e mulheres. Alguns empregadores podem achar que é seguro confiar em opiniões estereotipadas sobre mulheres e homens, quando contratam novos funcionários, quando procedem a reestruturações ou quando tomam decisões relativamente a uma promoção.

⁵ Fonte: Comissão Europeia, *Homens e Mulheres na Tomada de Decisões 2007. Situação actual e tendências*. Pode ser consultado, em inglês, em: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf.

⁶ Wittenberg–Cox, A.; Maitland, A. *op. cit.*, p. 5.

⁷ Fonte: EUROSTAT, *Empresas Europeias: Factos e Números, edição de 2007*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 2007. Disponível, em inglês, em: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

LEVANTAR AS QUESTÕES

Isto não corresponde à realidade: foi largamente provado que muitos dos “velhos” mitos acerca das supostas incapacidades das mulheres para o desempenho de determinadas funções, da sua falta de capacidade de liderança, da reduzida competência técnica ou da escassa lealdade para com o trabalho estão errados e ultrapassados.

Pelo contrário, hoje em dia as mulheres são:

- **muito do talento** – as mulheres representam quase 60% dos detentores de cursos universitários na Europa;
- **muito do mercado** – as mulheres são responsáveis por 80% das decisões de compra de bens de consumo, incluindo de bens “tradicionalmente masculinos” como os automóveis;
- **um factor de rendibilidade** – as empresas com um maior equilíbrio de género têm melhor desempenho que as empresas com menos mulheres em posições de chefia;
- **cruciais para os desafios demográficos** – nos países com políticas de apoio ao trabalho das mulheres verifica-se uma tendência para taxas de natalidade mais elevadas e para um maior crescimento.

A secção seguinte contém exemplos de que alcançar um melhor equilíbrio de género, quer em funções de gestão quer no âmbito das profissões, faz todo o sentido em termos de negócio.

1.2.2 Seis excelentes razões para ter maior igualdade de género na empresa⁸

Razão 1. Acesso à totalidade do banco de talentos

A primeira razão para que uma PME aborde com atenção as questões de género é do seu próprio interesse: como vencer a feroz concorrência em busca de pessoas com talento.

“A capacidade das PME para inovarem e serem bem sucedidas depende de um complexo conjunto de competências, redes e processos. Para inovarem, as PME precisam, mais do que nunca, de rentabilizar os seus recursos, criar redes e cooperar a nível local ou de sector, no sentido de estabelecerem políticas eficazes que desenvolvam o seu capital humano” – afirmou o Comissário Europeu Vladimir Spidla durante um recente encontro de PME europeias.⁹

Prevê-se um aumento da falta de trabalhadores europeus nas próximas décadas, especialmente no que se refere aos empregos que requerem qualificações mais elevadas. A Europa pode contar com a falta de 24 milhões de pessoas na força laboral activa em 2040; se, por outro lado, a taxa de participação feminina na mão-de-obra puder ser elevada ao mesmo nível da participação masculina, a falta prevista desce para 3 milhões.¹⁰

Durante os últimos anos, os resultados obtidos pelas raparigas no âmbito da educação têm sido tendencialmente superiores aos obtidos pelos rapazes e o número de mulheres jovens com formação superior em domínios técnicos e científicos é cada vez maior. Estudos realizados na área do comportamento de liderança concluíram que, apesar de algumas diferenças, em termos de estilos e práticas de liderança, entre gestores do sexo masculino e feminino, as diferenças de género não têm impacto nas capacidades globais de liderança eficaz.¹¹

Rentabilizar o subaproveitado banco de mulheres qualificadas (e de pessoas mais velhas) pode desta forma desempenhar um papel fundamental na “guerra pelo talento”. A contratação de mulheres para funções de gestão ou para posições não tradicionais permite às empresas utilizarem o conhecimento, a experiência e a criatividade de toda a população, em vez de utilizarem só a de metade.

⁸ A divisão em seis razões prende-se com os resultados do projecto “Women to the Top” (W2T) financiado pela Comissão Europeia no âmbito do Programa Comunitário relativo à Estratégia-Quadro da Comunidade para a Igualdade de Género (2001-2005). Mais informação, em inglês, em: <http://www.women2top.net>.

⁹ “Adaptation of SMEs to change”. - Discurso proferido por Vladimir SPIDLA, membro da Comissão Europeia com responsabilidades na área do emprego, dos assuntos sociais e da igualdade de oportunidades, durante o Fórum “Restructuring”: Bruxelas, 26 de Novembro de 2007 (SPEECH/07/746). Mais informação disponível, em inglês, em: <http://www.europa.eu>.

¹⁰ McKinsey & Co., *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007. Pode ser descarregado em: <http://www.mckinsey.com/>.

¹¹ Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, Relatório de pesquisa MRG, 2002. Pode ser consultado, em inglês, em: <http://www.mrg.com>.

Razão 2. Investir na diversidade de género

A crença, durante tanto tempo em vigor, de que a melhor forma de integrar as mulheres é tratar todas as pessoas da mesma maneira começa a ser questionada: as empresas reconhecem que a falta de compreensão da diversidade é um risco com custos demasiado elevados.

Os benefícios que as diferenças entre funcionários do sexo feminino e masculino podem trazer foram frequentemente ignorados. É sabido que nos negócios é necessário planificar e concretizar os investimentos cuidadosamente e em seguida proceder à avaliação e supervisão do retorno. Os empregadores que querem rentabilizar o seu investimento em “capital humano” deverão criar culturas que valorizam e apreciam as diferenças de género.

A valorização das diferenças equivale a reconhecer que homens e mulheres têm diferentes papéis sociais e trabalham em diferentes áreas e posições sociais, e por conseguinte possuem diferentes experiências, valores e perspectivas que podem beneficiar a empresa. Ao mesmo tempo, equivale a ser capaz de ver e valorizar as suas capacidades e competências individuais, para além dos estereótipos de género.

As PME exercem a sua actividade empresarial num mundo multicultural, heterogéneo e imprevisível e precisam de elevadas competências e criatividade. A igualdade de género correctamente gerida pode promover uma tensão criativa e uma cultura aberta, com maior reacção aos novos desafios. Isto é muito mais fácil de alcançar se os conhecimentos dos trabalhadores forem diversificados, tal como revela a investigação.¹²

Razão 3. Perspectiva dos clientes

No sentido de se adaptarem às tendências sociais e de consumo em constante mudança, as empresas precisam cada vez mais de integrar mulheres nos processos de tomada de decisão.

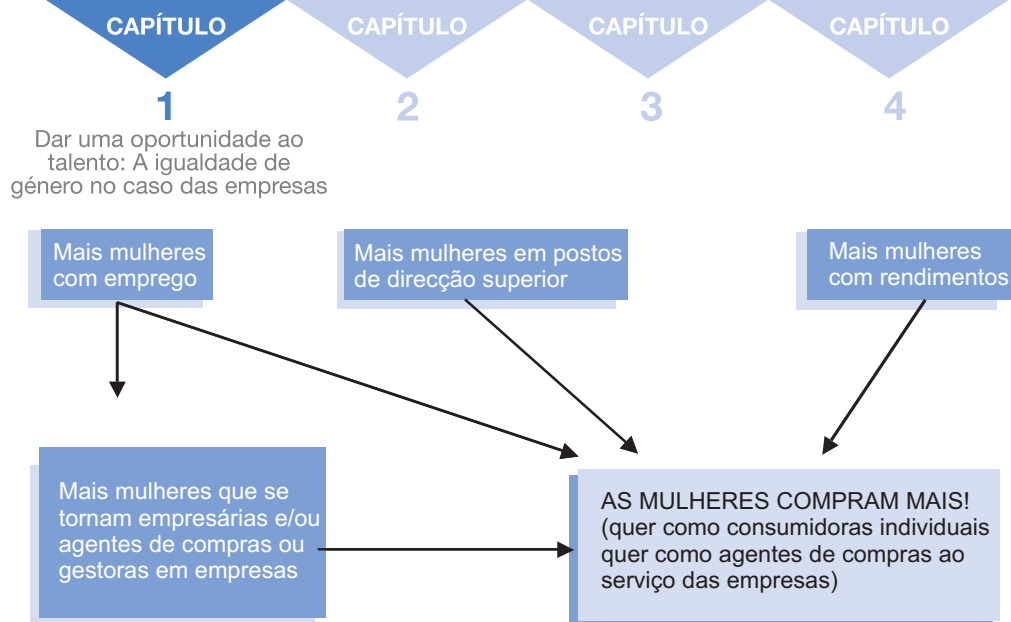
As mulheres têm actualmente uma grande influência nas decisões de compra: na Europa, constituem a força motriz por trás de mais de 70% das compras domésticas, embora representem somente 51% da população.¹³ Mesmo nas indústrias em que os compradores são tradicionalmente do sexo masculino, as mulheres representam uma proporção crescente da base de consumidores: por exemplo, as mulheres influenciam 60% das aquisições de novos automóveis no Japão e constituem cerca de 47% dos utilizadores de computadores na Europa. Apesar disso, a maioria das mulheres sente-se sub-representada e negativamente retratada no marketing e na publicidade.¹⁴

¹² The Lehman's Brothers Centre of Women in Business, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, Londres, 2007.

Esta pesquisa centra-se no papel do género em equipas inovadoras e proporciona recomendações úteis sobre a forma como as empresas podem criar e reforçar a sua capacidade inovadora através da composição de equipas constituídas por elementos dos dois sexos.

¹³ McKinsey & Co. (2007).

¹⁴ To know more about marketing to women: Cunningham J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, Marshall Cavendish, 2006.



Do mesmo modo, a entrada massiva das mulheres no ensino superior e na força de trabalho equivale a um aumento igualmente substancial dos seus rendimentos disponíveis.

Um estudo conduzido pela agência de publicidade do Reino Unido, Saatchi & Saatchi, concluiu que os sectores da manufactura e retalho de produtos electrónicos de consumo perderam 600 milhões de libras esterlinas em 2007, devido a “não conseguir estabelecer ligação” com as clientes. Concluiu que quase uma em cada três mulheres não considerava que a publicidade relativa à tecnologia fosse relevante para elas. Somente 9% afirmaram considerar importante que os aparelhos tivessem um aspecto feminino (de um modo estereotipado). “Isto é sustentado pela informação de retorno qualitativa fornecida por líderes de opinião e consumidoras que se sentem “tratadas com paternalismo” e “ofendidas” pela abundância de produtos cor-de-rosa, em vez dos produtos elegantes, com os modelos e embalagens caracterizados pela beleza que querem ver”.¹⁵

As empresas têm de reconhecer que as mulheres representam actualmente uma multiplicidade de segmentos de mercado. O estatuto das mulheres alterou-se tanto durante os últimos 30 anos que não existe só um “segmento de mulheres” no mercado geral dos consumidores. Muitas campanhas e produtos dirigidos a mulheres continuam a representá-las num papel muito mais limitado do que aquele que desempenham na realidade, em vez de reconhecerem e representarem os muitos papéis que as mulheres desempenham hoje em dia.

As empresas que querem ser inovadoras quando se dirigem e prestam serviços às mulheres (e, por conseguinte, obter mais lucro) precisam de compreender as mulheres como elas são actualmente, em qualquer idade e fase, para além dos estereótipos.

Razão 4. Minimizar riscos e custos

A falta de igualdade pode ser encarada como parte do perfil de risco de uma empresa.

Tal como salientado pela Kingsmill Review,¹⁶ a falha em utilizar ou gerir correctamente o capital humano expõe uma empresa ao mesmo tipo e grau de risco que a falha em gerir os recursos financeiros ou de outra natureza. As principais áreas de risco e custo para as empresas são:

- o risco e custo de danos na reputação, que resultam em:

¹⁵ “Retailers told, ignore ‘Lady geeks’ at your peril!”, Setembro de 2007. Resultados de um inquérito conduzido na Internet pela agência de publicidade do Reino Unido Saatchi and Saatchi, em 2007. O artigo está disponível, em inglês, em: <http://www.saatchi.com> (<http://www.cmwpg.com/worldwide/newsdetail.asp?nid=77>).

¹⁶ Kingsmill, D., *Report on Women’s Employment and Pay*, Londres, 2001.

LEVANTAR AS QUESTÕES

- perda de confiança de investidores e accionistas;
- perda de base de consumidores;
- o risco e custo de possíveis litígios originados por desigualdade de remuneração ou práticas de emprego injustas;
- o risco e custo da incapacidade de recrutar funcionários altamente qualificados, em virtude de uma má reputação como empregador.

Para as PME, a capacidade de obterem apoio de instituições financeiras e atraírem investimento é fundamental para a sua sobrevivência e o seu crescimento. A igualdade de género também pode tornar-se um activo, em especial no que diz respeito às empresas de dimensões médias, na medida em que os mercados de capitais e os investidores cada vez prestam mais atenção ao desempenho das empresas em termos de diversidade de género. Por exemplo, fundos de investimento como o Calpers, nos EUA, ou o Amazone, na Europa, incluem este indicador entre os seus critérios de investimento, enquanto as agências de classificação de empresas (Core Rating, Innovest, Vigeo) estão actualmente a criar ferramentas de medição da diversidade de género.

Razão 5. Ser “o empregador de eleição”

Tornar-se conhecido como um empregador que promove a igualdade de oportunidades pode atrair a principal fonte de vantagem competitiva: as pessoas. Para ser competitivo, é fundamental recrutar as pessoas certas desde o início e ser capaz de as manter.

Estudos realizados¹⁷ sobre jovens gestores demonstram que tanto as mulheres como os homens encaram criticamente a imagem e as condições da gestão moderna. Ambos querem opções de trabalho flexíveis e políticas favoráveis à família. São a “**Geração Y**” e, segundo as previsões dos investigadores:¹⁸

- mudam não só de emprego, mas também de carreira ao longo das suas vidas, reinventando-se muitas vezes;
- para eles, a tecnologia não é uma ferramenta mas sim parte de quem são (tal como revela a sua utilização das redes sociais e das tecnologias Web 2.0);
- querem um trabalho que lhes proporcione desafios e oportunidades de desenvolvimento, mas também escolha e flexibilidade. de modo a poderem conciliar o trabalho com as suas vidas pessoais;
- dão valor a empregadores que revelam uma abordagem responsável da sociedade e do ambiente.

¹⁷ São citados vários casos em Kingsmill, *op. cit.*

¹⁸ “Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come”, NAS insights, 2006. Disponível, em inglês, em: <http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>.

Healy, R., “10 Ways Generation Y Will Change the Workplace”, *Work/Life, Generation Y*, May 23rd, 2008. Disponível, em inglês, em: <http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/>

Balderrama, A., “Generation Y: Too demanding at work?”, *Careerbuilder.com*. Disponível, em inglês, em: <http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html>.

Forrester Consulting, *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, Cambridge, 2006. - Disponível, em inglês, em: <http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>.

As PME que se adaptam às mulheres e as fazem sentir-se verdadeiramente bem-vindas terão a possibilidade de tirar partido do mais alargado banco de talentos, a partir de todas as fontes. Para fazerem isto, precisam de:

- compreender que as prioridades de trabalho de todas as pessoas mudam consoante as diferentes fases da vida;
- reconhecer que o modelo de carreira linear e ininterrupto já não é aplicável;
- alargar as definições limitadas de percurso de carreira até ao topo;
- abolir os limites de idade, no que diz respeito a descobrir e desenvolver pessoas com elevado potencial;
- considerar a flexibilidade e o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada como questões aplicáveis a toda a gente;
- medir o desempenho em termos de resultados e não de horas.

Razão 6. A igualdade de género tem uma correlação com a rentabilidade

A Agência Sueca para o Desenvolvimento Empresarial NUTEK descobriu uma correlação entre a igualdade e a rentabilidade.¹⁹ A promoção das mulheres é também um passo importante no sentido de **obter a equipa de liderança certa**, visto que um cada vez maior número de estudos destaca a correlação entre a existência de maior igualdade de género em funções de gestão superior e os lucros.²⁰

Um estudo desenvolvido na Finlândia²¹ revelou que uma empresa com um director executivo do sexo feminino tem em média lucros ligeiramente superiores aos duma empresa semelhante com um director executivo do sexo masculino. Um outro estudo²², sobre as 100 maiores empresas da Bolsa de Valores de Londres, concluiu que 18 das 20 empresas com a mais elevada capitalização de mercado (2003) tinham pelo menos uma mulher em funções de direcção.

Estes resultados não significam que exista uma relação causal entre a liderança feminina e a rentabilidade, mas ajudam a esclarecer que a liderança não é necessariamente uma prerrogativa masculina.

Outra pesquisa²³ revela a existência de ligações entre o equilíbrio de género em equipas de gestão e a capacidade de inovação. Além disso, o desempenho aumenta quando existe uma “massa crítica” de mulheres na empresa.

¹⁹ A Agência Sueca de Desenvolvimento Empresarial (NUTEK) realizou em 1996 um estudo com a finalidade de analisar a existência de ligação entre a igualdade de género e a rentabilidade das empresas. O texto está disponível em sueco (“Jämställdhet och Lönsamhet”) em <http://www.nutek.se>. Um excerto em inglês “Gender and profit” encontra-se disponível em: http://www.femtech.at/fileadmin/femtech/be_images/Publikationen/femtech_nutek_aaagenderandprofit.pdf.

²⁰ Adler, Roy D., *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*, Glass Ceiling Research Center, Pepperdine University, 1998. Disponível, em inglês, em: http://www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf. Esta informação foi disponibilizada por Roy D. Adler, Director Executivo do Glass Ceiling Research Center. O Prof. Adler é um académico do programa Fulbright e Professor de Marketing na Universidade Pepperdine. É também uma das poucas pessoas a quem foi atribuída a distinção de Designated Fellow pela Academy of Marketing Science.

²¹ Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., “Female leadership and firm profitability”, *EVA analysis*, N.º 3, Setembro de 2007. Disponível, em inglês, em: <http://www.eva.fi>.

²² Vinnicombe, S., Singh V., *The 2003 Female FTSE Index*, Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003. Disponível, em inglês, em: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSEIndex2003.pdf>.

²³ McKinsey (2007), op. cit. Consultar também o Capítulo 1.3.2.

Ter em consideração as funcionárias ajuda as organizações a compreender e responder às futuras mudanças na forma como trabalhamos: desde a evolução das expectativas e dos papéis dos homens à flexibilidade e à adaptação necessárias a uma força laboral em processo de envelhecimento e requeridas por uma geração que agora começa a integrar a força laboral.

1.3 Negócios: o género conta

Seguem-se exemplos de pesquisas relevantes nesta área, que podem contribuir para realçar o que foi afirmado na primeira parte deste capítulo. Uma lista mais alargada de referências úteis pode ser consultada na secção “Referência adicional”, no fim deste conjunto de ferramentas.

1.3.1 “Women in the Executive Suite correlate to High Profits” (Adler, 1998)²⁴

Roy Adler, Professor de Marketing na Universidade Pepperdine, desenvolveu um estudo de pesquisa que se prolongou durante 20 anos (1980-1998), sobre as 500 Empresas da **Fortune**. Descobriu a existência de uma forte correlação entre mulheres em funções executivas e a elevada rentabilidade. Na realidade, entre as 25 empresas da *Fortune 500* com o melhor registo de promoção de mulheres a posições elevadas, os lucros eram mais altos em cerca de uns espantosos 18% a 69%, quando comparados com as empresas médias da Fortune 500 dentro do mesmo sector de indústria!

Visto que indústrias diferentes utilizam diferentes medidas de rentabilidade, o estudo incluiu três medidas de rentabilidade para avaliar os lucros de cada empresa em termos de percentagem de:

- rendimentos;
- activos;
- capital social.

Rendimentos

Considerando os lucros como uma percentagem dos rendimentos, as 25 empresas tiveram um desempenho superior ao da média da indústria correspondente, da ordem dos 34%. As empresas favoráveis às mulheres registaram uma média de 6,4%, enquanto a média da sua indústria foi de 4,8%. Quase dois terços destas empresas superaram o desempenho médio das suas homólogas.

Activos

Considerando os lucros como uma percentagem de activos, as 25 empresas tiveram um desempenho superior ao da média da indústria em cerca de 18%. As empresas favoráveis às mulheres registaram uma média de 6,5%, enquanto a média da sua indústria foi de 5,5%. Quando consideradas de forma individual, 62% das empresas tiveram um desempenho superior ao da média das suas homólogas.

²⁴ Adler, Roy D. (1998), op. cit.; O sumário executivo do estudo que se inclui neste capítulo foi retirado de: Simosko, N., “Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling”. Pode ser consultado, em inglês, em: <http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko>.

Capital social

Tendo em consideração os lucros como percentagem do capital social, as 25 empresas tiveram um desempenho superior ao da média da indústria em cerca de 69%. As empresas favoráveis às mulheres registaram uma média de 26,5%, enquanto a média da sua indústria foi de 15,7%. Quando consideradas de forma individual, 68% das empresas tiveram um desempenho superior ao da média das suas homólogas.

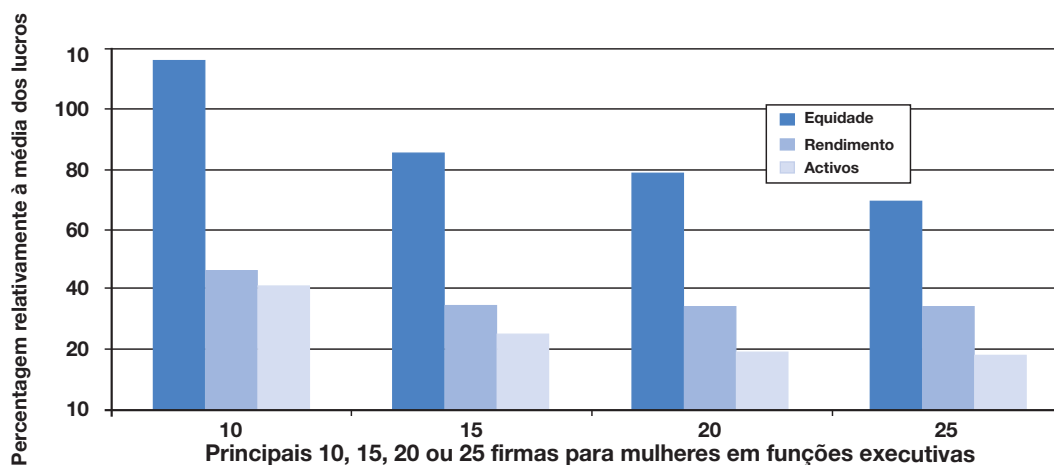
Análise separada dos dados

Estes resultados são ainda mais interessantes quando se passa da análise das 25 principais empresas para a análise em separado das principais 10, 15, etc., como demonstrado na tabela seguinte:

Percentagem em que as empresas favoráveis à integração de mulheres ultrapassaram a média da respectiva indústria em termos de			
Lucros (percentagem de >>)	Rendimentos	Activos	Equidade
10 principais empresas	46	41	116
15 principais empresas	35	25	85
20 principais empresas	34	19	78
25 principais empresas	34	18	69

Por outras palavras, os resultados das “25 principais empresas” incluídas neste estudo são bastante conservadores. Os resultados são ainda mais dramáticos quando se analisa um conjunto mais pequeno de empresas, incluindo apenas as firmas mais favoráveis às mulheres.

- **Percentagem em que as empresas favoráveis à integração de mulheres ultrapassaram a média da respectiva indústria em termos de lucros (percentagem de equidade, rendimento e activos)**



Fonte: Adler, Roy D., “Women in the Executive Suite Correlate to High Profits”, Harvard Business Review, Novembro de 2001, p. 30.

Obviamente, a existência de “correlação” não indica ou prova a “causalidade.” Pode haver uma série de outras razões para que os resultados do estudo sejam os referidos.

Contudo, apesar da interpretação subjectiva dos dados, não há dúvida de que existe uma correlação positiva entre a presença de um grande número de mulheres em funções executivas e a rentabilidade superior ao normal, no seio de uma indústria.

1.3.2 “The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity”, (Catalyst, 2004)²⁵

A Catalyst trabalha a nível global com empresas e profissões para criar ambientes inclusivos e aumentar as oportunidades para as mulheres e as empresas. Em 2004, a Catalyst apresentou o estudo *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity [A questão principal: ligação entre o desempenho empresarial e a diversidade de género]*, patrocinado pelo grupo financeiro BMO. O estudo analisa cinco anos de dados relativos a 353 empresas da *Fortune 500* para determinar a existência de uma ligação entre a diversidade de género e o desempenho financeiro das empresas.

Metodologia:

- Foi compilada uma lista de todas as empresas que surgiram na *Fortune 500*²⁶ entre 1996 e 2000 (com ajustes em termos de alterações de nome e actividades de fusão e aquisição). Esta lista foi reduzida, de forma a incluir apenas as empresas em relação às quais existiam dados sobre o desempenho financeiro durante quatro anos (rendimento do capital próprio e rendimento total para os accionistas), bem como a diversidade de género da equipa de gestão superior. A amostra final incluiu 353 empresas.
- As 353 empresas foram divididas em quartis - com números mais ou menos iguais de empresas em cada quartil - com base na representação de mulheres na equipa de gestão superior.
- Foi feita a comparação do desempenho financeiro das empresas dos quartis superior e inferior.
- As 353 empresas foram divididas em 11 sectores de actividade, o que permitiu aos investigadores compararem o desempenho financeiro das empresas dos quartis superior e inferior em função da indústria. Havia dados suficientes sobre as 11 indústrias deste estudo (empresas suficientes por indústria) para conduzir análises de cinco sectores de actividade - bens de consumo básico, bens de consumo discricionário, sector financeiro, sector industrial e tecnologia da informação/serviços de telecomunicações.

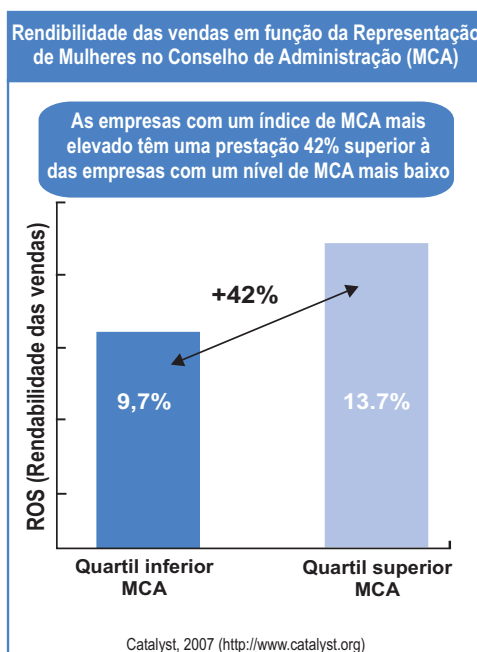
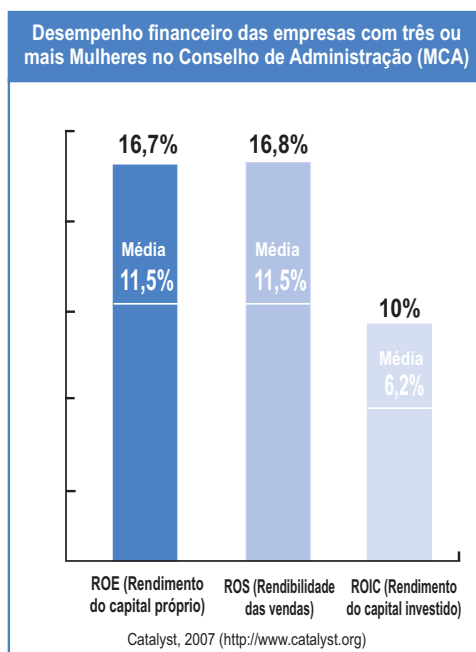
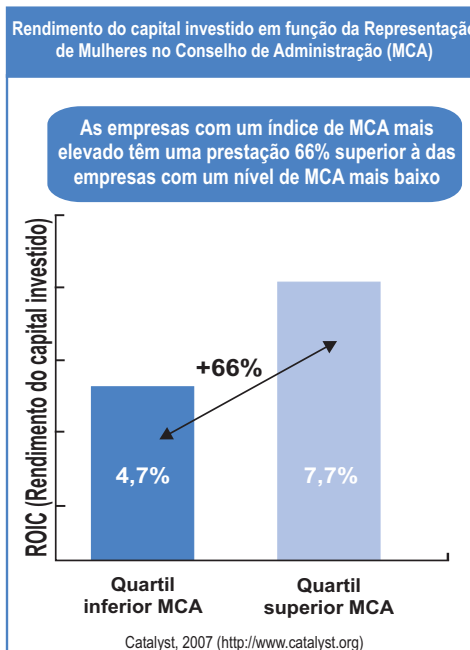
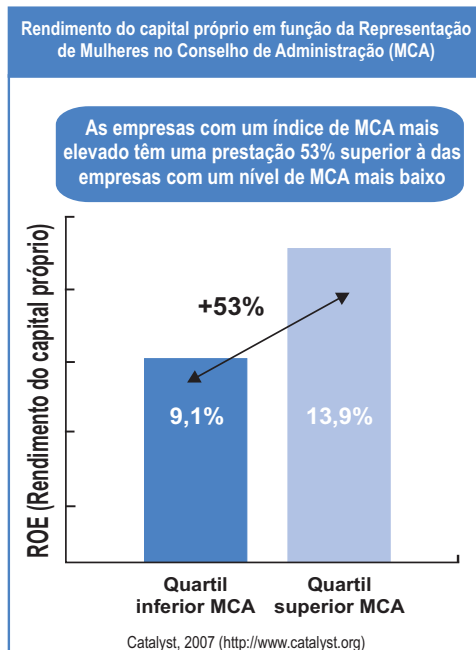
Resultados:

As empresas com uma maior representação de mulheres nas respectivas equipas de gestão superior registaram um melhor desempenho financeiro do que as empresas com uma menor representação de mulheres. Estes resultados são válidos para ambas as medidas financeiras objecto de análise: o rendimento do capital próprio (ROE), 35% mais elevado, e o rendimento total para os accionistas (TRS), 34% mais elevado. Em cada um dos cinco sectores de actividade analisados, as empresas com a maior representação de mulheres nas respectivas equipas de gestão superior registaram um ROE superior ao das empresas com uma menor representação de mulheres. Em quatro das cinco indústrias, as empresas com a maior representação de mulheres nas respectivas equipas de gestão superior registaram um TRS superior ao das empresas com a menor representação de mulheres.

²⁵ Catalyst, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst, Nova Iorque, 2004. Pode ser consultado, em inglês, em: <http://www.catalyst.org>.

²⁶ “Fortune 500” é uma lista elaborada e publicada anualmente pela revista Fortune, que classifica as principais 500 empresas públicas americanas em função do seu rendimento bruto. Pode ser consultada, em inglês, em: <http://www.fortune.com>.

- "The Bottom Line: Corporate performance and Women's Representation on Boards", (Catalyst, 2007)



1.3.3 "Women Matter" (McKinsey, 2007)²⁷

O estudo *Women Matter* apresenta os resultados de uma pesquisa em duas fases conduzida pela McKinsey para avaliar o impacto da diversidade de género no desempenho das empresas. O estudo demonstra que as empresas com uma maior representação de mulheres, no conselho de administração ou em funções de gestão superior, são as empresas com um melhor desempenho, a nível organizacional e financeiro.

²⁷ McKinsey (2007), p. 12-14.

LEVANTAR AS QUESTÕES

A pesquisa decorreu em duas fases sucessivas.

Em primeiro lugar, foi utilizada uma ferramenta de diagnóstico McKinsey registada (Perfil de Desempenho Organizacional) para medir a **excelência organizacional de uma empresa em relação a nove critérios**: liderança, direcção, responsabilidade, coordenação e controlo, inovação, orientação externa, capacidade, motivação, ambiente e valores de trabalho.

Com esta ferramenta, os especialistas da McKinsey examinaram as avaliações de 115 000 funcionários de 231 empresas públicas e privadas, bem como de organizações com fins não lucrativos, e demonstraram a existência de uma correlação entre o nível de excelência de uma empresa nestas nove dimensões organizacionais e o seu desempenho financeiro. As empresas com uma melhor classificação de acordo com estes critérios organizacionais registavam tendencialmente margens de operação e capitalização de mercado duas vezes superiores às das empresas que ocupavam os lugares mais baixos na tabela de classificação.

Em seguida foram seleccionadas 101 empresas que publicam a composição dos seus órgãos de gestão, principalmente grandes empresas da Europa, da América e da Ásia, abrangendo uma gama variada de sectores, da energia à distribuição e às instituições financeiras.

Analisaram as respostas de 58 240 participantes no inquérito e compararam os resultados destas empresas, em função da proporção de mulheres nos respectivos órgãos de gestão.

Concluiu-se que **“as empresas com três ou mais mulheres em funções superiores de gestão têm melhores resultados, em média, relativamente a cada critério organizacional, do que as empresas sem mulheres em posições superiores”**. De facto, o desempenho aumentava de forma significativa quando a proporção de mulheres num conselho de administração de cerca de dez elementos atingia pelo menos o número de três.

A correlação não é necessariamente causa, mas a correlação entre a excelência organizacional e a participação de mulheres em órgãos de gestão não deixa de ser impressionante.

A segunda fase tinha por objectivo pesquisar se as empresas com gestores superiores do sexo feminino também tinham um melhor desempenho financeiro. Com esta finalidade, conduziram um estudo, em conjunto com o Fundo Europeu Amazone. Seleccionaram as 89 empresas europeias registadas com o mais elevado nível de diversidade de género em funções superiores de gestão. As empresas foram seleccionadas entre todas as empresas europeias registadas com uma capitalização do mercado de valores superior a 150 milhões de euros, com base nos seguintes critérios: número e proporção de mulheres na comissão executiva, a respectiva função (um director executivo ou um director financeiro têm mais peso nas decisões da empresa do que um gestor de comunicações) e, em menor escala, a presença de mais de duas mulheres no conselho de administração, ou estatísticas sobre a diversidade de género no relatório anual.

A McKinsey procedeu então à análise destas empresas em relação à média do respectivo sector. **Não restam dúvidas de que, em média, estas empresas têm um desempenho superior ao respectivo sector em termos de rendimento do capital próprio (11,4% contra uma média de 10,3%), resultado de operações (EBIT 11,1% contra 5,8%), e aumento do valor das acções (64% contra 47% durante o período de 2005-2007).**

Estes resultados, estatisticamente significativos, revelam que as empresas com uma proporção mais elevada de mulheres nos respectivos comités de gestão são também as empresas com o melhor desempenho. Embora os estudos não demonstrem uma ligação causal, dão-nos, no entanto, um retrato da situação que só pode ser utilizado em defesa de uma maior igualdade de género.

Finalmente, tendo identificado o ambiente de trabalho e as mudanças nas ambições pessoais como as principais barreiras à representação feminina em órgãos de gestão, o estudo *Women Matter* sugere opções, baseadas em boas práticas, para *“reinventar o modelo”* e aumentar a participação das mulheres nas empresas, bem como em posições executivas superiores.

Capítulo 2. Os empregos têm género?

2.1 Panorama geral

Este capítulo contém informação sobre a segregação de género e a forma como esta causa impacto no desempenho das empresas.

Começa por observar como mulheres e homens estão actualmente distribuídos de forma diferente no mercado de trabalho na UE e revela como esta situação pode ser atribuída à persistência de estereótipos de género. Passa em seguida a demonstrar como estes estereótipos estão afastados dos actuais talentos individuais, capacidades e ambições de mulheres e homens. Contém alguns exemplos de como estes preconceitos podem ser ultrapassados através de medidas práticas nas empresas, as quais podem beneficiar não só as mulheres como também os homens e a produtividade da empresa.

2.2 A situação actual

O género e a taxa de emprego na Europa dos 27²⁸

- Taxa de emprego média em 2007: 71,6% para os homens e 57,2% para as mulheres.
- Taxa média de desemprego em 2007: 9% para as mulheres e 7,6% para os homens, com uma diferença média de 1,4%.
- Taxa média de trabalho a tempo parcial em 2007: 31,4% para as mulheres e 7,8% para os homens.

- A Estratégia Europeia para o Crescimento e o Emprego estabeleceu como objectivo atingir até 2010 uma taxa de emprego feminino da ordem dos 60%. Nos últimos anos, registou-se um crescimento constante do emprego feminino, com uma taxa consistentemente mais elevada do que a do emprego masculino, atingindo em 2007 uma média de 57,2% na Europa dos 27.
- Apesar desta tendência positiva, a taxa de emprego feminino continua a ser mais baixa do que a taxa de emprego masculino em todos os países da UE, embora com grandes variações. Em 2007, a discrepância entre a taxa de emprego feminino e masculino variou entre menos de 5 pontos percentuais, na Finlândia e na Suécia, e mais de 25 pontos percentuais na Grécia e em Malta.
- A taxa média de desemprego é tendencialmente mais elevada no caso das mulheres. Em 2007, as maiores diferenças em desfavor das mulheres registaram-se na Grécia (8), em Espanha (5,3) e na Itália (3,4). A taxa de desemprego masculino foi

²⁸ Comissão Europeia, *Relatório sobre a Igualdade entre Homens e Mulheres - 2008*, COM(2008)10 final. Disponível, em inglês, em: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf.

mais elevada do que a taxa de desemprego feminino em sete países (Alemanha, Estónia, Irlanda, Letónia, Lituânia, Roménia e Reino Unido).

- A maior parte dos trabalhadores a tempo parcial são mulheres. Em 2007, a quota de mulheres empregadas a tempo parcial era de 31,4%, enquanto o valor correspondente de homens era de 7,8%. A percentagem de mulheres empregadas a tempo parcial ultrapassou 30% em França, Irlanda, Dinamarca e Luxemburgo, 40% na Suécia, Áustria, Bélgica, Reino Unido e Alemanha, tendo atingido 74,9% nos Países Baixos. Inversamente, a percentagem de trabalhadores a tempo parcial entre as mulheres era muito baixa na Bulgária, na Eslováquia, na Hungria, na República Checa e na Letónia.

Fonte: Comissão Europeia, Relatório sobre a Igualdade entre Homens e Mulheres - 2008, COM(2008)10 final. (Dados Eurostat 2007)

O género e os cidadãos com formação superior²⁹

- Os homens representam somente entre 20% e 27% dos trabalhadores com formação superior que desempenham funções relacionadas com os sectores dos serviços sociais, da saúde e da educação.
- As mulheres representam entre 60% e 70% dos trabalhadores que desempenham funções relacionadas com a formação de professores e com as ciências sociais e do comportamento.
- Os homens representam entre 85% e 70% dos trabalhadores com formação superior que desempenham funções relacionadas com o comércio e a administração, a manufactura e o processamento de materiais, a matemática, a estatística e os transportes.

O género e os sectores de emprego³⁰

- Setenta e sete por cento dos trabalhadores dos serviços educativos e sociais são mulheres.
- Sessenta e dois por cento dos trabalhadores nos sectores da agricultura, caça, silvicultura e pescas são homens.
- Trinta e quatro por cento dos trabalhadores da indústria de manufactura são mulheres.

O género e as categorias socioprofissionais³¹

- As mulheres perfazem 75% dos trabalhadores administrativos e 65% do pessoal no sector dos serviços e comércio a retalho.

²⁹ Eurostat, *The life of women and men in Europe. A statistical portrait 2008*, Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 2008. Pode ser consultado, em inglês, em: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>. pp. 36-37 (Fonte: Eurostat, UOE, 2004).

³⁰ Eurostat, *The life of women and men in Europe. A statistical portrait 2008*, Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 2008. Pode ser consultado, em inglês, em: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>. pp. 55-56 (Fonte: Eurostat, LFS).

³¹ Eurostat, *The life of women and men in Europe, a statistical portrait*, Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 2008. Pode ser consultado, em inglês, em: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>. pp. 63-64. Fonte: Eurostat, Labour Force Survey, 2005 e 2006.

- Os homens representam a grande maioria (79%) dos trabalhadores regularmente empregados na operação ou instalação de máquinas e dos trabalhadores de linhas de montagem e 85% dos artesãos e dos trabalhadores que desempenham funções no sector do artesanato.
- Cerca de 2,6% de homens empregados na UE trabalham como profissionais na área da informática ou como profissionais associados à área da informática (categorias 213 e 312 da ISCO), uma proporção quase quatro vezes superior à proporção de mulheres (0,7%). Esta diferença é superior a 3 para 1 em quase todos os países e superior a 5 para 1 nos Países Baixos, na Áustria e em Portugal.

- Em média, a segregação sectorial mantém-se e tem vindo a aumentar na UE.
- Existe uma grande semelhança entre os Estados-Membros, quer quanto ao grau de concentração de emprego quer quanto à composição dos seis principais sectores que empregam mulheres. Em metade dos Estados-Membros da União Europeia, os sectores da saúde e da assistência social são os maiores empregadores de mulheres, tal como sucede na Islândia e na Noruega.
- Os homens predominam em sectores como a construção civil, a produção e distribuição de electricidade, gás e água, os transportes terrestres e a indústria de manufactura. Em 2005, as mulheres perfaziam somente 8% da mão-de-obra na construção civil e somente 14% no sector dos transportes terrestres.
- Existe uma maior representação masculina no sector industrial, enquanto as mulheres predominam nos serviços.
- O grau de concentração num número limitado de funções desempenhadas é muito mais elevado entre as mulheres do que entre os homens. Em 2005, quase 36% das mulheres trabalhadoras na União Europeia encontravam-se empregadas unicamente em seis das 130 categorias profissionais padrão, enquanto que as seis principais profissões para homens eram responsáveis por um pouco mais de 25% da totalidade de trabalhadores. As profissões em causa eram significativamente diferentes para mulheres e homens.
- A proporção de mulheres entre os funcionários com funções de gestão é muito inferior à proporção de homens (três vezes inferior, em média) e quanto mais se sobe na hierarquia de funções, menor é essa proporção.

Fonte: Franco, A. *The concentration of women and men in sectors of activities*. Eurostat Statistics in Focus. Population and Social Conditions 53/2007). Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias: Luxemburgo, 2007.

2.3 Segregação horizontal e vertical do mercado de trabalho e os metaestereótipos

A segregação horizontal e vertical do mercado de trabalho em função do género verifica-se, embora em diferentes graus, em todos os países da UE.³²

Segregação horizontal: As mulheres têm tendência para estar presentes em grupos profissionais e sectores económicos semelhantes, independentemente do país ou cultura em causa. O mesmo sucede com os homens, que no entanto se encontram distribuídos por uma gama de profissões mais alargada.

A escolha das áreas de estudo tem certamente impacto na segregação de género dos mercados de trabalho. É difícil avaliar se isto é uma causa ou um efeito: a escolha das áreas de estudo determina a escolha profissional, mas a divisão da mão-de-obra em função do género influencia certamente a orientação profissional e educacional.

Segregação vertical: As mulheres concentram-se nos níveis mais baixos ou intermédios das hierarquias e das profissões e estão significativamente menos representadas que os homens no nível superior.

A segregação vertical, frequentemente ilustrada pela metáfora do telhado de vidro, é o segundo pilar da divisão do trabalho em função do género. Por exemplo, em 2007 somente três em cada dez gestores na Europa eram mulheres.

Sejam quais forem as específicas realidades históricas, políticas e culturais dos países-membros da União Europeia, a segregação horizontal e vertical constituem os dois mecanismos que organizam a divisão do trabalho entre mulheres e homens. As diferenças de remuneração entre homens e mulheres são muitas vezes o resultado da convergência desta dupla segregação.

Dois metaestereótipos

Os estereótipos de género são generalizações acerca do que se espera de homens e mulheres num contexto social específico. Existem ideias demasiado simplificadas acerca das diferenças entre mulheres e homens, das suas competências, atitudes psicológicas, ambições e comportamentos. As opiniões baseadas nestas generalizações podem inicialmente contribuir para poupar tempo e energia. Na realidade, não conseguem captar a riqueza das características e capacidades dos indivíduos. A UE identificou a persistência de estereótipos de género como a causa principal de desigualdades de género e de ineficiências do mercado de trabalho.³³

O projecto STERE/O³⁴, financiado pela UE, analisou as ligações entre a segregação profissional em função do género e a persistência de estereótipos de género em 6 países da UE. A conclusão da análise revelou que a segregação vertical e horizontal tem uma relação dual com os estereótipos de género:

- existe segregação vertical (ou seja, existem muito mais homens em posições de tomada de decisões do que mulheres), por conseguinte as mulheres não são

³² Comissão Europeia, *Relatório sobre a Igualdade entre mulheres e homens 2008*, op. cit.

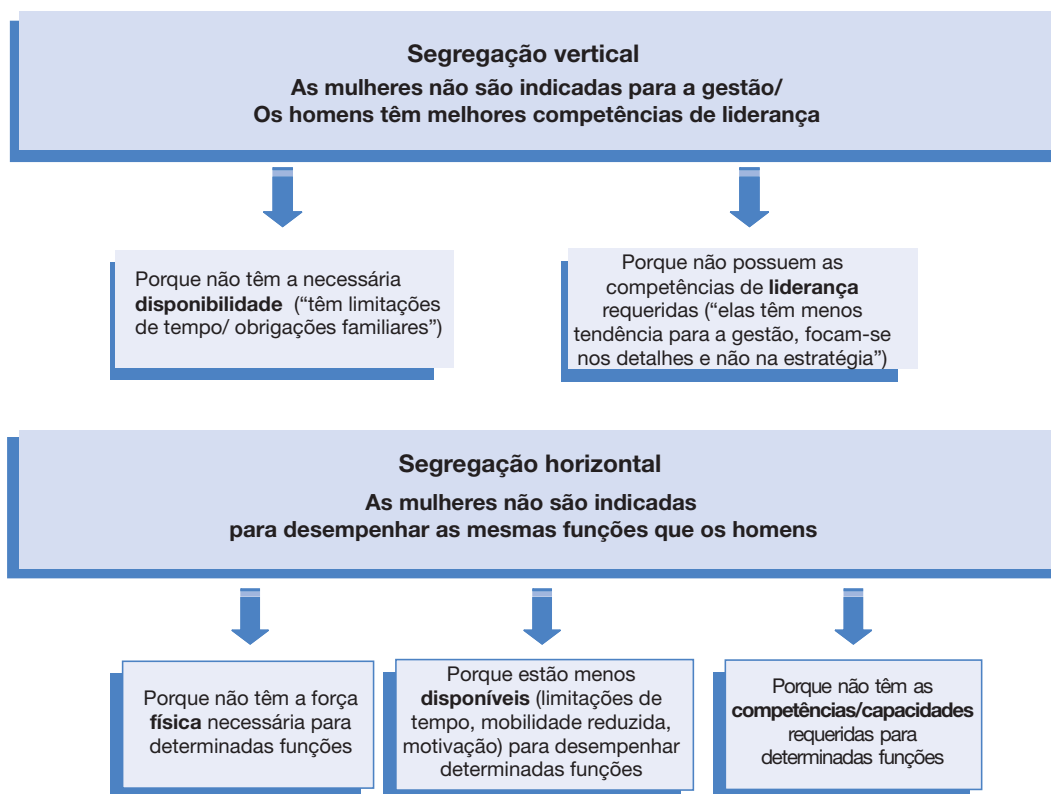
³³ Para mais informação, consultar o *Roteiro para a Igualdade de Mulheres e Homens 2006 - 2010* COM(2006)92.

³⁴ Fonte: STERE/O: *Faire la chasse aux stereotypes de sexe agissant sur la division du travail dans l'Europe élargie*. Consultar: http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/gender_equality/project_en.cfm?id=198, em inglês.

indicadas para funções de gestão e os homens possuem melhores competências de gestão e liderança.

- existe segregação horizontal, por conseguinte as mulheres não são indicadas para desempenhar as mesmas funções ou tarefas que os homens e os homens não são indicados para desempenhar as mesmas funções ou tarefas que as mulheres (por exemplo, há mais enfermeiras do que enfermeiros porque as mulheres são naturalmente mais indicadas para o trabalho de prestação de cuidados).

O facto de as mulheres e os homens não terem um estatuto igual no mercado de trabalho tem tendência para reforçar estes estereótipos, que não têm qualquer fundamentação na realidade, ou seja, nas verdadeiras capacidades de mulheres e homens.



O círculo vicioso dos estereótipos

As opiniões segundo as quais as mulheres não podem legitimamente exercer o poder revelam a mesma lógica estereotipada que as opiniões segundo as quais as mulheres não podem legitimamente desempenhar um considerável número de funções.

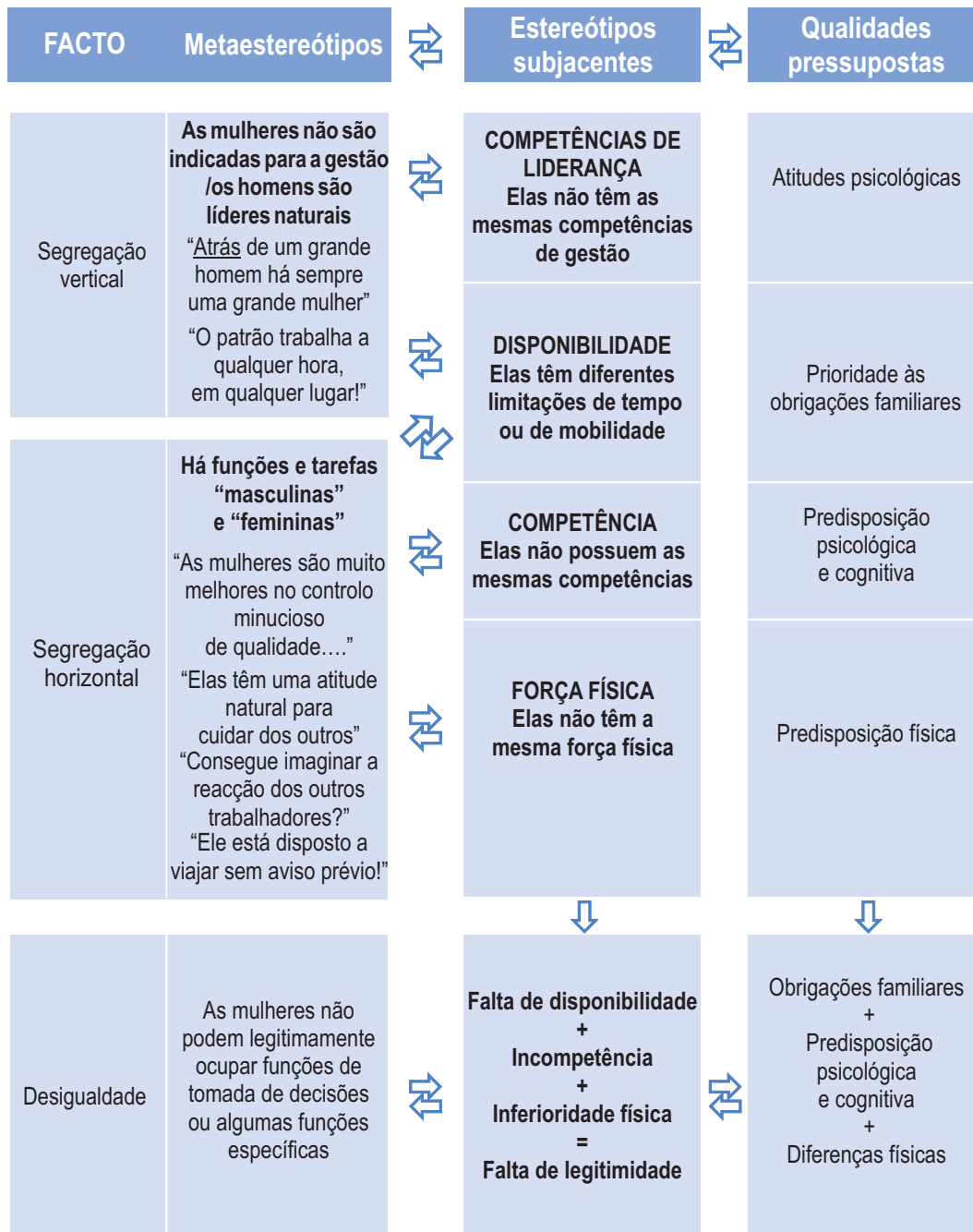
Estas incluem opiniões como as seguintes: “as mulheres têm limitações de tempo, enquanto os homens estão sempre disponíveis”; “as mulheres são menos empenhadas no trabalho devido às suas obrigações familiares, os homens são mais empenhados apesar ou até por causa das suas responsabilidades familiares”; “as mulheres e os homens têm predisposições psicológicas, ou até mesmo cognitivas, que os excluem de determinadas funções ou de determinadas tarefas no âmbito dessas funções”.

Estes estereótipos surgem porque aceitamos entrar numa lógica de auto-referência. As opiniões que sustentam a actual divisão de funções e profissões são mecanicamente

LEVANTAR AS QUESTÕES

aceites e não são sujeitas a discussão. A existente divisão do trabalho torna-se objecto de uma aceitação quase fatalista.

O esquema seguinte representa o “círculo vicioso” dos estereótipos:



2.4 A desconstrução dos estereótipos

A figura 8 acima representada demonstra como os dois “metaestereótipos” se baseiam num conjunto de generalizações subjacentes acerca das diferenças existentes entre mulheres e homens, em termos de:

- capacidade física;
- competências e capacidades;
- atitude em relação à liderança;
- disponibilidade de tempo e mobilidade.

Os parágrafos seguintes demonstram como estes estereótipos podem ser identificados, analisados e eventualmente ultrapassados, para benefício de mulheres, homens e empresas.³⁵

2.4.1 “Diferenças físicas”

O estereótipo no trabalho

Determinadas funções são inacessíveis às mulheres há muito tempo, devido à sua natureza fisicamente exigente: o grau de esforço físico ou resistência necessários para as desempenhar era considerado incompatível com a fisiologia feminina.

Análise do estereótipo

É verdade que os homens são, em termos gerais, mais altos e pesados que as mulheres e, por conseguinte, potencialmente mais fortes que elas. Contudo, isto não é mais do que uma diferença estatística: existem homens mais frágeis, assim como mulheres fortes. As mulheres sempre desempenharam trabalhos fisicamente exigentes (na agricultura, em lavandarias, na manufactura...) e muitas das funções tipicamente femininas (enfermeira, empregada doméstica, parteira...) exigem muitas vezes força e resistência física.

Mas, mais importante ainda, o progresso tecnológico permite a mecanização de uma série de tarefas, que anteriormente requeriam um esforço físico considerável (transportar e levantar cargas, perfurar, exercer pressão...). Os critérios de dificuldade física já não são, por conseguinte, relevantes para a divisão de trabalho entre homens e mulheres.

O Tribunal de Justiça das Comunidades Europeias, quando instado a pronunciar-se sobre as diferenças de tratamento entre homens e mulheres nas classificações profissionais, com referência ao critério da força física, respondeu, num parecer de 1 de Julho de 1986:

*“O facto de aceitar valores correspondentes ao desempenho médio de trabalhadores de um só sexo para determinar até que ponto um trabalho exige esforço, causa fadiga ou é fisicamente difícil, constitui uma forma de discriminação baseada no género”.*³⁶

³⁵ Os relatórios de acompanhamento do *Quadro de Acção para a Igualdade de Género dos Parceiros Sociais da União Europeia* contêm uma grande diversidade de informação sobre as muitas iniciativas promovidas por organizações de empregadores e trabalhadores e por empresas, com a finalidade de enfrentar os estereótipos de género e promover a igualdade de género no local de trabalho. Os relatórios encontram-se disponíveis, em inglês, em: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

³⁶ Sentença do Tribunal de Primeira Instância das Comunidades Europeias (Quinta Secção) de 1 de Julho de 1986. Caso 237/85 Gisela Rummler v Dato-Druck GmbH. ECR 2101. Disponível, em inglês, em: http://curia.europa.eu/en/content/juris/index_tab.htm.

Romper o estereótipo e criar benefícios para as empresas

As diferenças físicas já não contam tanto como contavam. Em muitas situações, a tecnologia aplicada à ergonomia do trabalho pode eliminar ou minimizar o esforço físico.

Procurar soluções ergonómicas que melhorem a eficiência através da integração de mais trabalhadores é uma abordagem inteligente aos desafios de produtividade e pode minimizar ou eliminar os riscos de saúde e segurança.

As soluções ergonómicas podem ser encontradas através do pedido de aconselhamento especializado a médicos da área da Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho (HSST), a inspectores de trabalho, à agência nacional para a melhoria das condições de trabalho ou a consultores de HSST.

O cumprimento da legislação no âmbito da HSST, ou a adopção de medidas para melhorar as condições de trabalho, podem tornar-se um ponto de partida para romper com os estereótipos de género e aumentar o banco de possíveis funcionários da empresa.

Por exemplo:

Na indústria de manufactura de plástico, a função de montador de moldes de injeção sempre foi um “trabalho de homem”; as mulheres ocupam tendencialmente outras funções, como a de operador de prensa. O esforço físico envolvido parece justificar esta divisão de trabalho, na medida em que um montador precisa de levantar moldes muito pesados, utilizando para o efeito um cavalete com rodas. Este trabalho é fisicamente muito exigente para os trabalhadores. O desenvolvimento de nova tecnologia permitiu a produção de novos tipos de cavaletes, que podem ser utilizados com muito menos esforço. Utilizando esta nova ferramenta, as indústrias podem utilizar um banco de possíveis trabalhadores muito mais alargado, incluindo mulheres, ao mesmo tempo que melhoram a qualidade de trabalho para todos os trabalhadores.

Em França, a legislação sobre a igualdade de género prevê uma gama diversificada de medidas de promoção da igualdade de género e da diversificação profissional. Também inclui assistência financeira para cobrir parte dos custos em que a empresa tem de incorrer de modo a tornar determinadas funções acessíveis às mulheres.³⁷ As medidas permitem pagar aconselhamento técnico e adquirir novo equipamento. Algumas empresas aproveitaram com sucesso estas facilidades e, pedindo aconselhamento especializado à ANACT (a agência nacional francesa para a melhoria das condições de trabalho), melhoraram as condições de trabalho para todos os trabalhadores, promovendo simultaneamente o acesso das mulheres a novos empregos.³⁸

³⁷ Estas medidas e as respectivas bases legais estão representadas no sítio oficial do Ministério do Trabalho francês, disponível em francês em: http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Les_aides_financieres.pdf.

³⁸ Conseil Supérieur de l’Egalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l’égalité, Service de l’information et de la communication, *Guide d’appui à la négociation*. Disponível, em francês, em: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>. Contém muitos exemplos de casos de estudo de sucesso em empresas francesas.

2.4.2 “As mulheres e os homens têm competências e capacidades diferentes”

O estereótipo no trabalho

O controlo e a utilização de tecnologia foram durante muito tempo considerados uma prerrogativa masculina. Este ambiente cultural determina a área de estudos das raparigas e dos rapazes. De facto, o estudo PISA 2006 da OCDE³⁹ demonstra muito claramente que existe um fosso entre a autopercepção de rapazes e raparigas e o seu verdadeiro desempenho em áreas científicas e técnicas: “Embora as diferenças de género globais, em termos de desempenho na área científica, fossem pequenas, as diferentes atitudes de rapazes e raparigas em relação à ciência podem potencialmente influenciar a escolha de estudos na área das ciências ou a sua escolha de uma carreira nesta área. (...) Entre as atitudes analisadas pelo PISA, a maior diferença de género registou-se no autoconceito dos alunos em relação à ciência. Em 22 dos 30 países da OCDE representados no estudo, os inquiridos do sexo masculino tinham uma opinião acerca das suas próprias capacidades científicas significativamente superior à das inquiridas do sexo feminino.”

Uma grande maioria de raparigas escolhe carreiras nas ciências sociais e humanas (perfazem 80% dos psicólogos, por exemplo), continuando a ser uma minoria em muitas carreiras científicas e tecnológicas, incluindo as tecnologias da informação e da comunicação.

Em 2004, as mulheres perfaziam somente 29% dos cientistas e engenheiros e somente 18% dos investigadores no sector empresarial.⁴⁰

Romper o estereótipo e criar benefícios para as empresas

As competências não têm género. Os sectores de actividade tradicionalmente dominados por mulheres, como a indústria têxtil, os serviços financeiros, a saúde, etc., registaram avanços impressionantes no que concerne ao conteúdo tecnológico do trabalho. As mulheres deram grandes provas da sua capacidade de aquisição das competências necessárias quando existe um aumento do conteúdo técnico das suas funções.

Contudo, “a introdução de novas tecnologias na formação e no local de trabalho ocorreu sem que se verificasse qualquer alteração do estatuto profissional das referidas carreiras e sem qualquer alteração do estatuto dos trabalhadores”.⁴¹

As mulheres constituem a maioria dos cidadãos com formação superior na Europa (59%) e a sua presença em áreas de estudo não tradicionais aumenta gradualmente.⁴² “Em termos gerais, as tendências estatísticas relativas aos resultados educativos revelam uma diminuição da diferença entre mulheres e homens: (...) verificar-se-á no futuro uma significativa sub-representação dos homens, no grupo das pessoas com educação superior.”⁴³

³⁹ OCDE, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, OCDE, Paris, 2007. Pode ser consultado em: <http://www.oecd.org>.

⁴⁰ Direcção-Geral da Investigação, Ciência e Tecnologia da Comissão Europeia, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and Indicators 2006*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. Pode ser consultado, em inglês, em: <http://www.europa.eu>.

⁴¹ Donial-Shaw G., Junter-Loiseau A., “La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème”, *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.

⁴² Eurostat, *The life of women and men in Europe. A statistical portrait 2[008*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, 2008. Pode ser consultado, em inglês, em: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

⁴³ Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, *Working in Europe: Gender differences*, Dublin 2008. p. 3. Só disponível em formato electrónico, em inglês, em: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/34/en/1/ef0834en.pdf>

Cada vez mais empresas consideram a entrada das mulheres num universo “masculino” como um factor positivo de mudança e evolução.

Por exemplo

Em alemão, MuT significa “Raparigas na Tecnologia”. Também significa coragem. Em 2007, a empresa Stihl, uma empresa de serras eléctricas e de ferramentas de jardinagem eléctrica líder de mercado, fez parte de um projecto regional MuT, na Alemanha. Em colaboração com o centro de emprego local, foi implementado um programa de formação para incentivar as raparigas a procurarem carreiras nos domínios técnicos. Foram organizadas acções de informação para atrair candidatas que frequentassem a universidade ou que participassem em actividades de estágio. A empresa também concordou oferecer às estagiárias empregos em funções técnicas e em áreas de trabalho manual.⁴⁴ De acordo com o sítio Web da empresa: “Os nossos funcionários são a razão pela qual produzimos artigos de alta qualidade.” (www.stihl.com), e esta pode ter sido uma das razões para decidir atrair jovens mulheres talentosas para se candidatarem a funções maioritariamente dominadas por funcionários do sexo masculino.

A formação em contexto de trabalho e a formação contínua nas empresas devem estar disponíveis para mulheres e homens, de modo a reforçar as suas competências no domínio científico, técnico e tecnológico. A legislação de muitos países da UE contempla medidas especiais para formação e formação de reciclagem de trabalhadores. O Fundo Social Europeu (FSE)⁴⁵, gerido pelos Estados-Membros a nível nacional, tem por finalidade melhorar a adaptabilidade dos trabalhadores às necessidades em constante mudança dos mercados de trabalho e contempla a existência de apoio específico à formação profissional e à redução da desigualdade entre homens e mulheres.

Durante os últimos anos, o FSE e a Iniciativa Equal-UE prestaram apoio a associações profissionais, instituições de formação profissional e organizações de empregadores, para que estas criassem programas de formação de mulheres em funções não tradicionais, enquanto simultaneamente ajudaram as empresas, em especial as pequenas e médias, a remover os obstáculos que poderiam impedir a participação das mulheres.⁴⁶

Com a finalidade de lidar com a escassez de competências, foram iniciadas muitas acções para aumentar a presença das mulheres no sector da construção. Por exemplo, em Itália o projecto “A.CANT.O”⁴⁷ (Arquitectos e Encarregados de Obra pela Igualdade de Oportunidades), financiado pela UE, estabeleceu uma rede de centros de recursos de igualdade de género no âmbito das instituições de formação e apoio existentes no sector da construção civil. Os centros proporcionam aconselhamento especializado a empresas que desejem atrair mulheres, bem como oportunidades de formação para arquitectas e encarregados de obra do sexo feminino.

⁴⁴ Fonte: Parceiros sociais da UE. *Quadro de Acção para a Igualdade de Género*. Segundo relatório de acompanhamento, 2007. p. 30. Disponível em inglês em: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

⁴⁵ O Fundo Social Europeu encontra-se disponível através dos Estados-Membros ou através das Regiões. Os participantes em projectos do FSE podem ser de diferentes tipos: administrações públicas, ONG e parceiros sociais activos na área do emprego e da inclusão social, empresas e outros intervenientes relevantes. Mais informação sobre o FSE pode ser consultada em: http://ec.europa.eu/employment_social/esf.

⁴⁶ EU-Equal “Establishing a culture of gender equality in the business world”, contém a descrição de muitas iniciativas neste domínio. O documento pode ser consultado, em inglês, em: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf.

⁴⁷ <http://www.raedes.eu/acanto/index.htm>.

O Quadro de Acção para a Igualdade de Género adoptado pelos parceiros sociais da UE e os seus dois relatórios de acompanhamento⁴⁸ contêm muitos exemplos de medidas tomadas pelas organizações empresariais, pelos parceiros sociais e pelas empresas, no sentido de promoverem uma melhor mistura de géneros nas funções desempenhadas, incluindo:

- Campanhas para dar a conhecer às raparigas as oportunidades proporcionadas pelas profissões técnicas e facilitar os seus contactos com as empresas (por exemplo, sítios Web para empregadores e para possíveis candidatas, feiras de divulgação de carreiras e “Dias da Rapariga” nas empresas);
- Programas de formação e emprego (criação de programas de estágios de aprendizagem; formação de mulheres desempregadas em funções não tradicionais nos sectores da construção, das comunicações e dos transportes; apoio ao acesso dos homens a funções relacionadas com a prestação de cuidados).

2.4.3 “Os homens são líderes naturais”

O estereótipo no trabalho

As mulheres continuam largamente sub-representadas em posições de gestão, em especial em funções de tomada de decisões estratégicas de nível superior. Este desequilíbrio é especialmente evidente no sector privado. Noventa e sete por cento dos presidentes e 90% dos membros dos organismos responsáveis por decisões de alto nível das maiores empresas publicamente conhecidas na Europa continuam a ser homens. Mesmo nos sectores em que as mulheres constituem a maioria (saúde, assistência social, educação), os homens tendem a dominar, nos níveis de gestão mais elevados.⁴⁹

Romper o estereótipo e criar benefícios para as empresas

Em muitos países, em especial onde foram criados sistemas de remoção de barreiras à participação das mulheres, verifica-se a existência de um número cada vez maior de mulheres nos níveis superiores de tomada de decisões do governo, da administração pública e do sistema judicial.

“Quando a Plataforma de Acção de Pequim foi lançada, em 1995, as mulheres perfaziam pouco mais de 10% dos membros dos parlamentos, a nível global. Desde então, verificou-se uma melhoria constante, apesar de lenta, e em Julho de 2007 as mulheres constituíam mais de 17% dos membros dos parlamentos nacionais, a nível global. (...) Registou-se um progresso significativo na promoção das mulheres no seio das administrações centrais dos Estados-Membros da UE, onde actualmente ocupam quase 33% das posições nos dois níveis superiores da hierarquia, enquanto em 1995 esta percentagem era de cerca de 17%.”⁵⁰

⁴⁸ O Quadro de Acção para a Igualdade de Género dos Parceiros Sociais da União Europeia e os respectivos relatórios de acompanhamento podem ser consultados, em inglês, em: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

⁴⁹ Fonte: Base de dados da CE sobre mulheres e homens em posições de chefia. Pode ser consultada em inglês: http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm.

⁵⁰ Comissão Europeia, *Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*. Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias : Luxemburgo, 2008, p. 5.

LEVANTAR AS QUESTÕES

Também no sector privado, a participação das mulheres regista um aumento gradual, em especial na gestão intermédia e superior: em 2007, 32% das pessoas consideradas responsáveis principais pelas empresas na Europa dos 27 eram mulheres.⁵¹

O relatório *Women Matter*⁵² comprova que as empresas com boas percentagens de mulheres em posições superiores de gestão registam tendencialmente margens de operação e capitalização de mercado muito superiores às das empresas com um menor equilíbrio de género.

Na opinião de muitos gestores de recursos humanos com uma visão de futuro, as equipas de género misto beneficiam da vantagem de terem melhores ideias e resultados.⁵³

As empresas podem beneficiar bastante se enfrentarem directamente os estereótipos e as barreiras que impedem a plena utilização do potencial de gestão das mulheres. Devido ao predomínio de homens em posições superiores, as redes e os canais de comunicação informais podem excluir as mulheres. Tem havido poucos mentores ou papéis modelo do sexo feminino. Além disso, a cultura empresarial exige ambição e disponibilidade constante, enquanto as mulheres são muitas vezes vistas como passivas/tímidas e limitadas pelas suas responsabilidades familiares. Os métodos de selecção não transparentes, a falta de planeamento da carreira e o comportamento machista dos colegas de trabalho podem também ser potenciais barreiras.

As soluções inovadoras e as práticas de gestão transparentes de remoção destes obstáculos podem não só beneficiar as mulheres como também melhorar a organização do trabalho e o bem-estar do pessoal, em termos gerais.

Em alguns países da UE, a legislação prevê a negociação no sentido de melhorar a igualdade a nível da empresa ou da secção, bem como a inclusão desta questão em negociações relativas à classificação de formação ou de emprego. Por exemplo, a lei francesa permite aos parceiros sociais tomarem medidas que incentivem as carreiras das mulheres, proporcionando desta forma uma representação de mulheres e homens, em especial a nível da gestão. Em Itália e em Espanha, as empresas podem candidatar-se a financiamento para implementação de planos de acção para promoção da igualdade de género.⁵⁴

Algumas associações de empregadores e empresas criaram esquemas para promoção do acesso das mulheres a posições de tomada de decisões. Nestes esquemas, as mulheres têm direito a um serviço de aconselhamento individualizado, que pode ser utilizado para prestação de informação (tutoria), por exemplo, sobre a forma como devem preparar-se para entrevistas de recrutamento, ou que pode prestar assistência a mais longo prazo (mentoria). Foram criadas várias redes para partilha de experiências entre funcionários com vários níveis de experiência, ajudando as mulheres a desenvolver a sua auto-estima e a aprender a avaliar as suas próprias capacidades. São também organizados programas de

⁵¹ Ibid. p. 7. "Heads of businesses" inclui directores executivos, directores e gestores de pequenas empresas.

⁵² McKinsey (2007), op. cit.

⁵³ Andrew Gould, CEO e presidente da Schlumberger (Alemanha) concluiu a palestra de abertura intitulada "Waking Up to the Need for Women in Science and Technology" na conferência internacional "Women in Industrial Research—Speeding Up Changes in Europe" em Berlim, em 10 e 11 de Outubro de 2003, com a apresentação de um compromisso assumido por vários CEO de empresas de investigação e desenvolvimento (I&D) em actividade na Europa.
O Capítulo 1 também refere estudos que comprovam a ligação entre a liderança feminina e o desempenho positivo das empresas.

⁵⁴ Existem exemplos de boas práticas em acordos colectivos em: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/gender/caseequal.htm>.
O *O Segundo Relatório de Acompanhamento do Quadro de Acção para a Igualdade de Género dos Parceiros Sociais*, 2007, op. cit. contém outros exemplos de boas práticas implementadas pelos parceiros sociais ou por empresas.

formação para aumentar as competências de gestão e a autoconfiança entre as mulheres líderes ou para sensibilização de supervisores e colegas de trabalho.⁵⁵

“Em Janeiro de 2007, o Director-Geral da Confederação das Indústrias Britânicas anunciou que mais de 100 empresas e organizações se tinham inscrito num programa de Empregador Exemplar. (...) Este programa, gerido pela organização Opportunity Now, reúne empregadores que realizam trabalho inovador no sentido de lidar com questões como a segregação profissional, a igualdade de remuneração e a igualdade de oportunidades para as mulheres no local de trabalho.”⁵⁶

2.4.4 “As mulheres têm limitações de tempo e mobilidade reduzida”

O estereótipo no trabalho

Segundo um estudo conduzido em 2000 pela Ipsos-Rebondir,⁵⁷ “foi perguntado a quase uma mulher em cada cinco, durante uma entrevista de emprego, se poderiam hipoteticamente ‘ter uma ou mais crianças dentro de pouco tempo’; uma questão só colocada a 9% dos homens. Paralelamente, foi solicitado a 15% das mulheres que descrevessem quem cuidava dos seus filhos: esta pergunta foi feita duas vezes mais às mulheres do que aos homens (7%).”

Também em termos de mobilidade geográfica, as mulheres são geralmente consideradas menos disponíveis para funções que impliquem a necessidade de transferência.

Além disso, é comum admitir que as mulheres normalmente seguem os seus parceiros em caso de necessidade de uma transferência, enquanto o contrário só se verifica em situações excepcionais. O relatório Colmou concluiu que “a necessidade de transferência está por vezes associada à promoção e constitui um obstáculo para as mulheres. Tendo em conta as atitudes actuais, na prática os homens hesitam em seguir as suas companheiras.”⁵⁸

Romper o estereótipo e criar benefícios para as empresas

A conciliação da vida profissional com a vida privada deve ser encarada segundo uma perspectiva nova e mais alargada.

A evolução das estruturas familiares exige que todos os trabalhadores, mulheres e homens, possam efectivamente usufruir do seu direito à conciliação da vida profissional, familiar e privada. As mulheres faltam ao trabalho por razões que se prendem com a maternidade, numa média de dois períodos de quatro meses durante os 37 e os 40 anos das suas vidas profissionais. Só as interrupções relacionadas com a gravidez e o parto não podem ser partilhadas com o pai.

⁵⁵ Quadro de Acção para a Igualdade de Género, Parceiros Sociais da União Europeia, *Segundo relatório de acompanhamento 2007*, op. cit.

⁵⁶ Ibid. p. 71. As boas práticas e os estudos de caso dos “Empregadores Exemplares” “são apresentados, em inglês, em: www.opportunitynow.org.uk.

⁵⁷ “Une minorité de femmes a été victime d’une discrimination à l’embauche”, estudo conduzido pela IPSOS para a Rebondir, com base numa amostra de quase 500 pessoas, em Abril de 2000. Pode ser consultado, em francês, em: <http://www.ipsos.fr>.

⁵⁸ Colmou, A. M., *L’encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l’égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?*, La Documentation Française, Paris, 1999, p. 52. Relatório encomendado pelo Ministério da Administração, da Reforma de Estado e da Descentralização, 1999. Pode ser consultado, em francês, em: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>.

LEVANTAR AS QUESTÕES

A maioria dos países da UE definiu novos direitos para os pais (licença para estudos, licença de paternidade) e disposições necessárias para atingir um melhor equilíbrio na partilha de responsabilidades familiares.

Os homens solicitam cada vez mais a possibilidade de passarem mais tempo com as respectivas famílias, mas muitas vezes é-lhes negada esta oportunidade. Existem estudos⁵⁹ que demonstram que os homens que desejam usufruir da licença de paternidade têm de enfrentar o preconceito de empregadores e colegas de trabalho. Um melhor conhecimento destes direitos por parte de empregadores e funcionários, bem como uma atitude diferente em relação à sua utilização, permitiriam uma muito melhor partilha das responsabilidades sociais, profissionais, familiares e pessoais.

Novas formas de organização do trabalho, mais flexíveis, também podem dar respostas a estas necessidades.

Os Laboratórios Boiron (Lyon)⁶⁰, um grupo francês que produz e distribui medicamentos homeopáticos, implementou uma política com vista a uma maior flexibilidade de trabalho. Através de vários acordos colectivos, a organização procurou atingir o equilíbrio entre os interesses da empresa e as necessidades dos funcionários. As preocupações de natureza social estão bem patentes nas formas de organização do trabalho eleitas pela empresa – formas que têm como objectivo explícito a conciliação da flexibilidade e dos interesses dos trabalhadores. A eficiência da empresa depende principalmente da eficiência da mão-de-obra, pelo que esta opção é também uma opção racional: por exemplo, a liberdade de passar do trabalho a tempo inteiro para o trabalho a tempo parcial foi concedida em reconhecimento das necessidades dos trabalhadores – especialmente relevante tendo em conta que 77% dos funcionários são mulheres. O mesmo se aplica às medidas que a empresa implementou com a finalidade de reduzir os horários de trabalho.

Muitas empresas descobriram que o investimento na prestação de cuidados infantis e em outros serviços que permitem aos funcionários conciliar a vida profissional e a vida privada é uma boa decisão em termos de negócio.

Algumas empresas contratam serviços externos de prestação de cuidados infantis, ocupação de tempos livres das crianças em tempo de férias ou de prestação de cuidados a familiares idosos. Outras criam creches no local de trabalho ou apoiam a criação de creches em zonas industriais. São também tidos em consideração serviços domésticos (lavandaria, passagem de roupa a ferro, fornecimento de refeições, etc.) e apoio em caso de mudança e realojamento da família.

Em vários Estados-Membros existem certificações para “empresas favoráveis à igualdade de género”. Na Hungria, o prémio nacional atribuído ao “Local de trabalho favorável à família” é cada vez mais popular e o número de candidaturas aumenta todos os anos (foram recebidas 400 candidaturas em 2006, incluindo candidaturas de pequenas e médias empresas). As empresas às quais foi atribuído o prémio consideram-no um êxito da empresa.⁶¹

Na medida em que as questões relacionadas com a conciliação da vida profissional e familiar gradualmente ocupam lugar nas agendas de negociação colectiva dos parceiros sociais, uma nova perspectiva deveria ser adoptada. As associações de empregadores com visão de futuro começaram a chamar a atenção dos seus membros para a necessidade de dirigir as políticas de conciliação da vida profissional e familiar a

⁵⁹ Consultar, por exemplo, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, Comissão Europeia, Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2005, p. 42.

⁶⁰ Fonte: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/betterjobs/cases/fr05laboratoiresboiron.htm>.

⁶¹ Quadro de Acção para a Igualdade de Género, Parceiros Sociais da União Europeia, Segundo Relatório de Acompanhamento, 2007, op. cit. p. 43.

mulheres e homens, de compreender os benefícios que a existência de locais de trabalho favoráveis às famílias representam para as empresas e de tomar medidas que permitam às mulheres regressar da licença de maternidade e desenvolver plenamente o seu potencial produtivo e criativo.⁶² Ultrapassar os estereótipos relacionados com “quem deve cuidar da família” equivale a adquirir uma visão realista das famílias actuais, satisfazer as necessidades de todos os funcionários, manter os melhores talentos e melhorar a organização do trabalho para todos.

⁶² Por exemplo, as organizações dos empregadores e dos sindicatos checos e várias organizações de empregadores do sector químico, na Alemanha. Quadro de Acção para a Igualdade de Género, Parceiros Sociais da União Europeia, Segundo Relatório de Acompanhamento, 2007, pp. 18 e 34.

Capítulo 3. As regras do jogo

3.1 Panorama geral

Actualmente, a globalização já não é uma escolha e sim uma realidade. De forma a manter os seus níveis de prosperidade, a União Europeia deve assegurar-se de que as suas economias estão bem posicionadas para tirar partido das novas oportunidades oferecidas pelos mercados globais. A Estratégia de Lisboa para o crescimento e o emprego⁶³ tem por objectivo fazer da União Europeia um agente dinâmico e competitivo na arena global. Neste contexto, o investimento no “capital humano” com a finalidade de adaptar os trabalhadores e as empresas aos novos desafios constitui uma área fundamental para a UE.

A UE promove um modelo em que o progresso económico e o social se apoiam mutuamente. A Agenda Social da União Europeia complementa a Estratégia de Lisboa e identifica medidas que deveriam ser tomadas a nível europeu e nacional, de modo a enfrentar os novos desafios da globalização.

A igualdade entre mulheres e homens no mercado de trabalho é um dos pilares da estratégia europeia de crescimento e emprego. Em primeiro lugar, a União Europeia considera a igualdade entre mulheres e homens como um princípio basilar, um objectivo e uma tarefa. A igualdade de género e a não discriminação em função do sexo são direitos humanos fundamentais. Em segundo lugar, a igualdade entre homens e mulheres é uma condição prévia do desenvolvimento socioeconómico sustentável. Um aumento da qualidade e quantidade do emprego feminino constitui um elemento fundamental para aumentar a flexibilidade e a adaptabilidade do mercado de trabalho às mudanças económicas e demográficas a nível global.

Este capítulo demonstra como a igualdade entre mulheres e homens desempenha um papel fundamental no que concerne a atingir os objectivos da estratégia europeia para o crescimento e o emprego, numa perspectiva económica e social. Apresenta em seguida um panorama geral das políticas e dos instrumentos legais europeus que promovem o princípio da igualdade de género no mundo do trabalho. Por último, presta informação sobre os compromissos gerais assumidos pela comunidade internacional em relação à igualdade de género no mundo do trabalho.

3.2 Os valores da UE num mundo globalizado

3.2.1 A igualdade de género como elemento da vantagem competitiva da Europa

A Europa registou ao longo da sua história um elevado grau de prosperidade, coesão social, protecção ambiental e qualidade de vida, com base nos valores comuns da solidariedade e da justiça. Contudo, as novas tecnologias, a mobilidade, uma população envelhecida e a competição global representam actualmente verdadeiros desafios.

⁶³ Existe mais informação sobre a Estratégia de Lisboa para o Crescimento e o Emprego em: <http://europa.eu/scadplus/leg/pt/s02315.htm>

O surgimento de novos gigantes económicos como a China e a Índia colocam em cheque, mais do que nunca, a economia europeia, em termos de comércio, investimento, tecnologia, energia e custos de produção. A União Europeia tem de garantir que as suas economias estão em boa posição para tirar partido das oportunidades proporcionadas pela globalização. As infra-estruturas e a tecnologia são importantes, mas um factor fundamental para a produtividade das empresas europeias consiste na disponibilidade e na capacidade de adaptação de trabalhadores altamente qualificados.

Na Cimeira de Lisboa, em Março de Março de 2000, os líderes da União Europeia definiram uma nova estratégia, baseada num consenso entre os Estados-Membros, tendo em vista tornar a Europa mais competitiva e orientada para o pleno emprego. Esta estratégia ficou conhecida como a **Estratégia de Lisboa**. Após resultados iniciais moderados, a Estratégia de Lisboa foi simplificada e relançada em 2005.⁶⁴

A estratégia assenta nos três pilares do desenvolvimento sustentável:

- um pilar económico, de preparação do terreno para a transição para uma economia competitiva, dinâmica e baseada no conhecimento;
- um pilar social, concebido para modernizar o modelo social europeu mediante o investimento em recursos humanos e o combate à exclusão social;
- um pilar ambiental, chamando a atenção para a necessidade de harmonização entre o crescimento económico e a utilização dos recursos naturais.

A “renovada” Estratégia de Lisboa lançada em 2005 foca-se principalmente **no crescimento e no emprego**.

São necessários mais empregos por duas razões. Em primeiro lugar, porque as vidas de muitas pessoas são ainda afectadas pelo desemprego. Em segundo lugar, porque só fazendo com que mais pessoas trabalhem é que as sociedades poderão enfrentar a mudança demográfica. Populações mais idosas equivalem a pensões e custos de cuidados de saúde mais elevados, que precisam de ser financiados pelos impostos e contribuições pagos pela população activa e pelas empresas. Esta é uma das razões que faz da promoção do **emprego das mulheres** um importante objectivo da Estratégia de Lisboa.

O crescimento não constitui um fim por si só, é um pré-requisito para que seja possível manter e aumentar a prosperidade da Europa, e por conseguinte preservar e reforçar o modelo social europeu. Em última análise, a Estratégia de Lisboa consiste em assegurar que a Europa consegue manter e melhorar a qualidade de vida de todos os seus cidadãos – e a dos seus filhos e netos – no contexto da globalização, da mudança demográfica e dos desafios ambientais.

É por esta razão que a **Agenda Social da União Europeia**⁶⁵ complementa de forma natural a Estratégia de Lisboa. Os valores sociais comunitários constituem parte integrante da resposta da União Europeia à globalização.

A Agenda Social comunitária tenciona continuar a promover uma Europa social na economia global, através da criação de mais **oportunidades** para os cidadãos da União Europeia, da melhoria do **acesso a serviços de qualidade** e da demonstração de **solidariedade** para com quem é negativamente afectado pela mudança. A Agenda Social da União Europeia reúne uma gama diversificada de políticas comunitárias, a implementar pelos Estados-Membros em parceria com a União Europeia, com a finalidade de prestar orientação e apoiar acções em sete áreas prioritárias:

⁶⁴ Conclusões da Presidência do Conselho Europeu de Lisboa, 23 e 24 de Março de 2000. Conclusões da Presidência do Conselho Europeu de Bruxelas, 22 e 23 de Março de 2005. Disponíveis em: http://ec.europa.eu/growthandjobs/european-councils/index_en.htm.

⁶⁵ “Agenda Social Renovada” COM (2008) 412 final, adoptada pela Comissão Europeia em 02.07.2008. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>.

LEVANTAR AS QUESTÕES

- crianças e jovens
- investimento nas pessoas: mais e melhores empregos, novas competências
- mobilidade;
- vidas mais longas e mais saudáveis
- combate à pobreza e à exclusão social
- **luta contra a discriminação e promoção da igualdade de género**
- oportunidades, acesso e solidariedade no cenário global

Em relação à igualdade de género, a Agenda Social reconhece que ao longo dos últimos cinquenta anos se registou um progresso impressionante na União Europeia. Contudo, também relembra a persistência de desigualdades, como as que se reflectem na diferenciação salarial em função do género e na sub-representação das mulheres nos processos de tomada de decisões económicas e políticas.

Para resolver estas lacunas, a CE irá:

- reforçar a integração de uma perspectiva de género (*mainstreaming*) em todas as políticas e actividades comunitárias;
- elaborar relatórios sobre a aplicação do Roteiro para a Igualdade entre Mulheres e Homens⁶⁶ e apresentar uma estratégia de acompanhamento;
- propor legislação que permita definir medidas mais fortes para aperfeiçoamento da conciliação da vida profissional com a vida privada (melhorando as providências para licenças parentais e fortalecendo a protecção às mulheres grávidas);
- resolver a questão da diferença salarial em função do género⁶⁷ mediante a melhoria do enquadramento legal e do incentivo para que os empregadores se empenhem na implementação de salários iguais;
- publicar um relatório sobre a disponibilidade dos serviços de cuidados infantis;
- focar o Método Aberto de Coordenação na necessidade de reduzir a taxa de mulheres em risco de pobreza, em especial no que concerne a mulheres idosas;
- tomar medidas para reduzir a diferença de género no empreendedorismo (actualmente só 31% dos empresários na Europa são mulheres).

Um dos principais instrumentos para a aplicação da Agenda Social é a **Estratégia Europeia para o Emprego (EEE)**.⁶⁸

A EEE assenta nas seguintes linhas de acção principais:

- aumentar a adaptabilidade de trabalhadores e empresas;
- atrair a entrada e a manutenção de mais pessoas na força laboral;
- investir mais, e de forma mais eficaz, nos trabalhadores;
- garantir uma verdadeira implementação das reformas através de uma melhor governabilidade.

⁶⁶ “Roteiro para a igualdade entre homens e mulheres 2006-2010” (COM/2006/0092 final). Consultar o Capítulo 3.3.1.

⁶⁷ Em conformidade com a Comunicação “Reduzir as disparidades salariais entre homens e mulheres” COM (2007) 424 final, 18.07.2007. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:EN:PDF>.

⁶⁸ Mais informação disponível, em inglês, em http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm.

Em conformidade com a Estratégia de Lisboa, os princípios orientadores para o sucesso da Estratégia Europeia para o Emprego são:

- empregabilidade;
- empreendedorismo;
- adaptabilidade;
- **igualdade de oportunidades.**

O Fundo Social Europeu (FSE) disponibiliza os recursos para a acção a nível nacional, com a finalidade de atingir estes objectivos. O FSE é o Fundo Estrutural da União Europeia cuja finalidade consiste em ajudar os Estados-Membros a equipar melhor a força laboral e as empresas da Europa para que possam enfrentar os novos desafios globais.

A EEE confere uma atenção especial à **qualidade dos empregos** como um factor produtivo específico. A qualidade de emprego está relacionada com:

- elevados níveis de saúde e segurança no local de trabalho. Condições de trabalho deficientes ou inseguras custam à economia comunitária cerca de 3% do PIB;
- padrões de trabalho flexíveis que permitem às pessoas conciliar a vida profissional e familiar;
- serviços como creches para ajudar os trabalhadores com famílias;
- formação contínua, formação em contexto de trabalho e reciclagem de competências;
- protecção social adequada;
- bom diálogo entre os representantes dos trabalhadores e dos empregadores.

Os princípios orientadores da política comunitária de emprego (2008-2010)⁶⁹ dão aos Estados-Membros orientação específica acerca de como procurar alcançar o pleno emprego, a qualidade de emprego, a produtividade laboral e a coesão social. Destacam factores importantes em relação à igualdade de género:

- O *mainstreaming* de género e a promoção da igualdade de género devem ser garantidos em todas as acções desenvolvidas.⁷⁰ Deve prestar-se especial atenção à redução significativa de todas as diferenças relacionadas com o género que existam no mercado de trabalho, em conformidade com o Pacto Europeu para a Igualdade de Género;
- As políticas devem contribuir para atingir uma taxa de emprego média na União Europeia (UE) de pelo menos 60% para as mulheres. Deverá prestar-se especial atenção à redução substancial das diferenças de emprego entre mulheres e homens e à diferença salarial em função do género (Princípio orientador 17);
- Deverá ser promovida uma abordagem em função do ciclo da vida, mediante uma melhor conciliação da vida profissional e familiar e da disponibilização de serviços de cuidados infantis e de cuidados a outros dependentes, física e financeiramente acessíveis. A meta para 2010, relativamente à prestação de cuidados infantis, consiste na cobertura de pelo menos 90% das crianças entre os 3 anos e a idade da escolaridade obrigatória e de pelo menos 33% das crianças com menos de 3 anos de idade. (Princípio orientador 18);

⁶⁹ Os Princípios Orientadores do Emprego (2008-2010) estão disponíveis, em inglês, em: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/08/st10/st10614-re02.en08.pdf>.

⁷⁰ O *Manual for gender mainstreaming of employment policies*, Comissão Europeia (2007) contém orientação sobre esta questão. Disponível, em inglês, em: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf.

LEVANTAR AS QUESTÕES

- A promoção e disseminação de formas de organização do trabalho inovadoras e adaptáveis, com vista à melhoria da qualidade e da produtividade no trabalho, incluindo a saúde e a segurança (Princípio orientador 21);
- A diferença salarial em função do género deve ser substancialmente reduzida. Deve ser prestada atenção especial à explicação e tratamento das razões para os baixos índices de remuneração em profissões e sectores tendencialmente dominados por mulheres (Princípio orientador 22).

3.2.2 As PME no centro da Estratégia de Lisboa

Durante o Conselho Europeu da Primavera de 2006, os Estados-Membros chegaram a acordo em quatro áreas prioritárias para aplicação da Estratégia de Lisboa, incluindo a criação de um ambiente empresarial mais dinâmico mediante a libertação do potencial para o negócio, em especial no que concerne às PME.⁷¹

As PME estão no centro da Estratégia de Lisboa para o Crescimento e o Emprego.⁷² A maioria dos empregos na União Europeia são proporcionados pelas pequenas e médias empresas (PME), empresas com 250 trabalhadores ou menos. As pequenas empresas são uma das principais forças motrizes da economia, mas muitas vezes enfrentam problemas específicos e enormes barreiras e obstáculos burocráticos.

O “Small Business Act” para a Europa (SBA)⁷³ tem por objectivo garantir que as PME europeias são ajudadas a libertar totalmente o seu potencial de crescimento sustentável a longo prazo e de criação de mais empregos. Propõe a concretização de acções políticas concretas, pela Comissão e pelos Estados-Membros.

O SBA tem por finalidade promover o empreendedorismo, criar legislação favorável às PME e ajudá-las a crescer. Define dez princípios que deverão ser adoptados ao mais elevado nível político e medidas concretas que tornarão mais fácil a vida das pequenas empresas.

O “Small Business Act” relembra a necessidade de investimento no talento e potencial de empreendedorismo das mulheres, uma fonte não utilizada de crescimento das PME. O SBA também apoia a criação de nova legislação em quatro áreas que afectam especialmente as PME: criação de PME, procedimentos relativos ao IVA, pagamentos e ajudas do Estado.

Em conformidade com o SBA, foi adoptado um novo regulamento de isenção por categoria em matéria de auxílios estatais (GBER)⁷⁴, em Agosto de 2008. O GBER simplifica o tratamento de medidas relativas a auxílios estatais claramente favoráveis à criação de empregos e ao aumento da competitividade (por exemplo, os objectivos promovidos pela Agenda de Lisboa) e de medidas a favor das PME. O regulamento autoriza o auxílio a favor das PME, da investigação, da inovação, do desenvolvimento regional, da formação e do capital de risco. Permite tipos diferentes de auxílio às PME:

⁷¹ Conclusões da Presidência do Conselho Europeu de Bruxelas (23/24 Março de 2006). 18 de Maio de 2006. Disponível, em inglês, em: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/89013.pdf.

⁷² “Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa – Modernizar a Política das PME para o Crescimento e o Emprego”, COM(2005) 551 final, 10.11.2005. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0551:FIN:PT:PDF>

⁷³ “Think Small First” - Um “Small Business Act” para a Europa. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões - COM/2008/0394 final, 25.06.2008. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:PT:PDF>.

⁷⁴ “Relatório relativo a Isenções.” Regulamento da Comissão (CE) N.º 800/2008 de 6 de Agosto de 2008. OJ No. L 214 de 09.08.2008. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:PT:PDF>

auxílio para investimento em máquinas ou para contratação de trabalhadores adicionais, auxílio sob a forma de capital de risco, auxílio à inovação e auxílio sob a forma de contribuição para os custos dos direitos de propriedade intelectual.



Mais informação

Sobre Crescimento e Empregos:

Disponível em inglês em:

http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm

Portal das PME

http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_pt.htm

Sobre a Agenda Social:

<http://ec.europa.eu/social>

Disponível em inglês em:

http://ec.europa.eu/employment_social/social_policy_agenda/social_pol_ag_en.html

Sobre a Estratégia Europeia para o Emprego (EEE):

Disponível em inglês em:

http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/publications/publication_en.cfm?id=112

http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

Comissão Europeia (2007). Manual para a integração da perspectiva de género nas políticas de emprego.

Disponível em inglês em:

http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf

Sobre as disparidades salariais

"Reduzir as disparidades salariais entre homens e mulheres" COM(2007) 424 final, 18.07.2007

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:PT:PDF>

3.3 A União Europeia e o princípio da igualdade de género

A igualdade entre mulheres e homens é um dos valores fundamentais da União Europeia. O Tratado da CE⁷⁵ estabelece que a igualdade entre homens e mulheres é um princípio e uma tarefa da Comunidade:

Artigos relevantes do Tratado que institui a Comunidade Europeia (versão consolidada de 2002)

Artigo 2

A Comunidade tem como missão, através da criação de um mercado comum e de uma união económica e monetária e da aplicação das políticas ou acções comuns [...] um elevado nível de emprego e de protecção social, a igualdade entre homens e mulheres, um crescimento sustentável e não inflacionista, [...]

⁷⁵ Mais informação em: http://eur-lex.europa.eu/pt/treaties/dat/12002M/htm/C_2002325PT.000501.html e <http://eur-lex.europa.eu/pt/treaties/index.htm>

Artigo 3.2

Na realização de todas as acções previstas no presente artigo, a Comunidade terá por objectivo eliminar as desigualdades e promover a igualdade entre homens e mulheres.

Artigo 13

[...] pode tomar as medidas necessárias para combater a discriminação em razão do sexo, raça ou origem étnica, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual.

Artigo 141

1. Os Estados-Membros assegurarão a aplicação do princípio da igualdade de remuneração entre trabalhadores masculinos e femininos, por trabalho igual ou de valor igual. [...]
3. O Conselho [...] adoptará medidas destinadas a garantir a aplicação do princípio da igualdade de oportunidades e da igualdade de tratamento entre homens e mulheres em matéria de emprego e de trabalho, incluindo o princípio da igualdade de remuneração por trabalho igual ou de valor igual.
4. A fim de assegurar, na prática, a plena igualdade entre homens e mulheres na vida profissional, o princípio da igualdade de tratamento não obsta a que os Estados-Membros mantenham ou adoptem medidas que prevejam regalias específicas destinadas a facilitar o exercício de uma actividade profissional pelas pessoas do sexo sub-representado, ou a prevenir ou compensar desvantagens na sua carreira profissional.

O princípio é reiterado na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia⁷⁶ de 2000.

Artigos relevantes da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia

Artigo 21 - Não discriminação

É proibida a discriminação em razão, designadamente, do sexo, raça, cor ou origem étnica ou social, características genéticas, língua, religião ou convicções, opiniões políticas ou outras, pertença a uma minoria nacional, riqueza, nascimento, deficiência, idade ou orientação sexual.

Artigo 23 - Igualdade entre homens e mulheres

Deve ser garantida a igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios, incluindo em material de emprego, trabalho e remuneração.

O princípio da igualdade não obsta a que se mantenham ou adoptem medidas que prevejam regalias específicas a favor do sexo sub-representado.

3.3.1 O Roteiro da União Europeia para a igualdade entre mulheres e homens

A política comunitária, em termos de igualdade entre mulheres e homens, adopta uma abordagem abrangente, que inclui legislação, *mainstreaming* e acções positivas. Existe também apoio financeiro disponível através do programa PROGRESS (ver informação abaixo).

Neste âmbito, a 1 de Março de 2006, a Comissão adoptou um Roteiro para a igualdade entre mulheres e homens para o período entre 2006 e 2010⁷⁷. O Roteiro representa o compromisso político da Comissão para fazer avançar a agenda da igualdade de género.

⁷⁶ 2000/C 364/01. Constitui uma declaração não vinculativa, assinada na reunião do Conselho Europeu em Nice, no dia 7 de Dezembro de 2000. Disponível em: http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf.

⁷⁷ COM (2006) 92. Disponível em: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/roadmap_en.html. Todos os documentos comunitários relacionados com a igualdade de género mencionados neste Capítulo podem encontrar-se, em inglês, em: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/index_en.htm

Roteiro para a igualdade entre mulheres e homens (2006-2010)

O roteiro para a igualdade entre mulheres e homens define seis áreas de intervenção prioritárias para acção da UE em matéria de igualdade de género:

1. Igualdade em matéria de independência económica para homens e mulheres;
2. Conciliação da vida profissional e familiar;
3. Representação equitativa na tomada de decisões;
4. Erradicação de todas as formas de violência em razão do sexo;
5. Eliminação dos estereótipos de género;
 - 5.1. Eliminação dos estereótipos de género na educação, na formação e na cultura
 - 5.2. **Eliminação dos estereótipos de género no mercado de trabalho**
 - 5.3. Eliminação dos estereótipos de género nos meios de comunicação social
6. Promoção da igualdade entre homens e mulheres nas políticas externa e de desenvolvimento.

Em conformidade com o Roteiro, o Pacto Europeu para a Igualdade de Género⁷⁸ foi aprovado pelo Conselho Europeu de 23 e 24 de Março de 2006.

O Pacto expressa o compromisso assumido pela União e pelos Estados-Membros no sentido de reforçar a participação das mulheres no mercado de trabalho, em especial em termos de qualidade de emprego, e de incentivar a concretização de medidas para melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e privada de mulheres e homens.

Pacto Europeu para a Igualdade de Género (2006)

Incentiva a acção a nível dos Estados-Membros e da União, nos seguintes domínios:

- Medidas para eliminar as disparidades em função do género e para **combater os estereótipos de género no mercado de trabalho** (em especial os estereótipos relacionados com os mercados de trabalho em que existe segregação em função do sexo e os estereótipos existentes na educação);
- Medidas para promover um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida privada;
- Medidas para reforçar a gestão dos assuntos públicos através da integração do princípio da igualdade de género e de uma melhor monitorização.

Todos estes documentos de políticas recentes identificam os estereótipos de género e as barreiras culturais como uma das principais causas da persistência de desigualdades e ineficiências no mercado comunitário de trabalho. Todos os agentes sociais são convidados a tomar medidas para enfrentar este problema com seriedade e garantir que os cidadãos europeus de ambos os sexos têm liberdade para desenvolver os seus talentos e ambições individuais.

⁷⁸ Mais informação, em inglês, em: <http://europa.eu/bulletin/en/200603/i1013.htm>.

O Relatório sobre a igualdade de mulheres e homens 2008⁷⁹ relembra que:

Enfrentar os estereótipos de género

- É necessário suprimir as barreiras culturais, a fim de facilitar o acesso tanto das mulheres como dos homens às profissões não tradicionais, incluindo os lugares de decisão, e de apoiar plenamente as opções individuais.
- A formação permanente, o desenvolvimento profissional e a orientação profissional devem ser isentos de todo e qualquer estereótipo. É necessário sensibilizar os profissionais da formação e da orientação profissional para esta problemática.

O programa PROGRESS para o período de 2007-2013⁸⁰ é o programa comunitário para o emprego e para a solidariedade social. O programa divide-se em cinco áreas de acção: emprego (apoio à implementação da Estratégia de Lisboa), condições de trabalho, protecção social e inclusão social, não discriminação e diversidade e igualdade de género.

A secção sobre a igualdade de género apoia a implementação do Roteiro para a igualdade entre mulheres e homens.⁸¹

De acordo com o artigo 2º, o *mainstreaming* de género será promovido em todas as actividades no âmbito do programa.

Programa PROGRESS - recursos financeiros para a igualdade de género (2007-2013)

A secção sobre igualdade de género apoia a implementação eficaz do roteiro da Comissão para a igualdade entre mulheres e homens (2005-2010):

- Contribuindo para atingir a igualdade em matéria de independência económica para mulheres e homens [...];
- Aumentando a conciliação da vida profissional, privada e familiar através de trocas de experiências e análises;
- Promovendo a igualdade de mulheres e homens em matéria de participação na tomada de decisões;
- **Eliminando estereótipos de género na sociedade;**
- Melhorando a implementação de legislação sobre igualdade de género [...].

⁷⁹ Relatório sobre a Igualdade entre Mulheres e Homens 2008, COM(2008)10. Consultar em especial o parágrafo 3.3 "Enfrentar estereótipos, apoio a escolhas individuais"

⁸⁰ Mais informação em: http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html.

⁸¹ Consultar também informação sobre a Iniciativa EQUAL, disponível em: http://www.equal.pt/non_accessible/

3.3.2 O “Quadro de Acção para a Igualdade de Género (2005-2010)” dos parceiros sociais da UE⁸²

Em 2005, os parceiros sociais da União Europeia assumiram um compromisso específico no sentido de reforçarem a igualdade de género no mercado de trabalho e no local de trabalho. O Quadro de Acção para a Igualdade de Género define as linhas de acção prioritárias para o período de 2005 a 2010:

- dar resposta à questão dos papéis específicos em função do género
- promover as mulheres a funções de tomada de decisões
- apoiar a conciliação da vida profissional com a vida privada
- resolver a questão da diferença salarial em função do género

Em termos de resposta à questão dos papéis específicos em função do género, o documento sugere uma série de medidas práticas que podem ser tomadas pelos empregadores, pelos sindicatos e pelos governos, com a finalidade de ultrapassar os estereótipos de género. Os relatórios anuais de acompanhamento⁸³ relativos à implementação de acções no âmbito dos quatro tópicos principais, em cada um dos países, oferecem um panorama rico acerca das iniciativas desenvolvidas e dos benefícios para todos os intervenientes.

3.3.3 A legislação comunitária em matéria de igualdade entre mulheres e homens

O princípio da igualdade de tratamento de homens e mulheres, consagrado nos Tratados comunitários desde a criação da Comunidade Económica Europeia, em 1957, foi aplicado a uma série de domínios pela legislação comunitária ao longo dos últimos 30 anos e desenvolvido em extensa jurisprudência pelo Tribunal Europeu de Justiça.

A Comissão acompanha a aplicação desta legislação e propõe nova legislação, quando adequado.

A legislação no domínio da igualdade de tratamento de homens e mulheres abrange actualmente as seguintes directivas nas áreas do emprego, da segurança social e de bens e serviços:⁸⁴

- Directiva 2006/54/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de Julho de 2006, relativa à aplicação do princípio da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento entre homens e mulheres em domínios ligados ao emprego e à actividade profissional (reformulada).
- Directiva 2004/113/CE do Conselho, de 13 de Dezembro de 2004, que aplica o princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres no acesso a bens e serviços e seu fornecimento.
- Directiva 2002/73/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Setembro de 2002, que altera a Directiva 76/207/CEE do Conselho relativa à concretização do princípio da igualdade de tratamento de homens e mulheres no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção profissionais e às condições de trabalho.

⁸² http://ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/gender_equality_en.pdf.

⁸³ http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

⁸⁴ Para além das directivas, as decisões, recomendações e comunicações não vinculativas adoptadas, bem como as propostas de nova legislação, podem ser consultadas, em inglês, em: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/legislation/legalacts_en.html.

LEVANTAR AS QUESTÕES

- Directiva 98/52/CE do Conselho, de 13 de Julho de 1998, que torna extensiva ao Reino Unido da Grã-Bretanha e da Irlanda do Norte a Directiva 97/80/CE relativa ao ónus da prova nos casos de discriminação baseada no sexo.
- Directiva do 97/80/CE do Conselho, de 15 de Dezembro de 1997, relativa ao ónus da prova nos casos de discriminação baseada no sexo.
- Directiva 97/75/CE do Conselho de 15 de Dezembro de 1997, que altera e torna extensiva ao Reino Unido da Grã-Bretanha e da Irlanda do Norte a Directiva 96/34/CE relativa ao Acordo-Quadro sobre a licença parental celebrado pela UNICE, pelo CEEP e pela CES.
- Directiva 96/97/CE do Conselho, de 20 de Dezembro de 1996, que altera a Directiva 86/378/CEE relativa à aplicação do princípio da igualdade de tratamento de homens e mulheres nos regimes profissionais de segurança social.
- Directiva 96/34/CE do Conselho, de 3 de Junho de 1996, relativa ao Acordo-Quadro sobre a licença parental celebrado pela UNICE, pelo CEEP e pela CES.
- Directiva 92/85/CEE do Conselho, de 19 de Outubro de 1992, relativa à implementação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde das trabalhadoras grávidas, puérperas ou lactantes no trabalho (décima Directiva individual no âmbito do Artigo 16º (1) da Directiva 89/391/CEE).
- Directiva 86/613/CEE, de 11 de Dezembro de 1986, relativa à aplicação do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres que exerçam uma actividade independente, incluindo a actividade agrícola, bem como à protecção da maternidade.
- Directiva 86/378/CEE do Conselho de 24 de Julho de 1986, relativa à aplicação do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres nos regimes profissionais de segurança social.
- Directiva 79/7/CEE, de 19 de Dezembro de 1978, relativa à realização progressiva do princípio da igualdade de tratamento entre mulheres e homens em matéria de segurança social.
- Directiva 76/207/CEE do Conselho, de 9 de Fevereiro de 1976, relativa à concretização do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção profissionais e às condições de trabalho.
- Directiva 75/117/CEE do Conselho, de 10 de Fevereiro de 1975, relativa à aproximação das legislações dos Estados-Membros no que se refere à aplicação do princípio da igualdade de remuneração entre os trabalhadores masculinos e femininos.

3.4 A dimensão internacional

A União Europeia apoia plenamente a implementação dos compromissos da igualdade de género assumidos pela comunidade internacional, na medida em que estes proporcionam um enquadramento mais abrangente e universalmente consensual para uma acção a nível global.

3.4.1 A Convenção para a Eliminação da Discriminação contra as Mulheres (CEDAW)⁸⁵

Adoptada em 1979 pela Assembleia-Geral das Nações Unidas, a Convenção é o mais abrangente e detalhado acordo internacional no âmbito dos direitos das mulheres. Estabelece direitos para as mulheres em domínios anteriormente não objecto de disposições legais na área dos direitos humanos, em especial em relação à vida pessoal e familiar.

A CEDAW estabelece princípios vinculativos para a igualdade de participação e direitos das mulheres no mercado de trabalho, com especial referência à igualdade de remuneração e às disposições para a igualdade de oportunidades na entrada na força laboral.

Desde Fevereiro de 2008, a Convenção conta com 185 países (mais de 90% dos membros das Nações Unidas), incluindo todos os Estados-Membros da União Europeia.

3.4.2 A Plataforma de Acção de Pequim

A Declaração de Pequim e a Plataforma de Acção (PdA)⁸⁶ são o resultado da Quarta Conferência Mundial sobre as Mulheres, que decorreu em Pequim em Setembro de 1995. A PdA expressa o compromisso acordado pelos 189 governos e pelas 2100 organizações não governamentais que participaram no evento, no sentido de incentivar o empoderamento das mulheres.

A PdA refere que as desigualdades que persistem entre homens e mulheres se encontram entre as principais causas de pobreza e vulnerabilidade social globais. O desenvolvimento económico e social sustentável precisa de se fundamentar na igualdade de acesso a estruturas económicas e a actividades produtivas, na igualdade de participação na tomada de decisões a todos os níveis e na ultrapassagem dos estereótipos de género.

Os países membros das Nações Unidas, incluindo todos os Estados-Membros da União Europeia, elaboraram Programas Nacionais de Acção (sujeitos a um mecanismo de monitorização). Decorreram duas sessões globais das Nações Unidas em 2000 e 2005, com a finalidade de levar a cabo uma análise global do progresso alcançado.

3.4.3 Os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio⁸⁷

A Declaração e os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) foram o resultado da Cimeira do Milénio de Setembro de 2000, quando os líderes mundiais se reuniram nas Nações Unidas, em Nova Iorque.

O quadro dos ODM identifica as principais preocupações da comunidade global – paz, segurança, desenvolvimento, sustentabilidade ambiental, direitos humanos e democracia – e define um conjunto de objectivos de desenvolvimento social que se reforçam mutuamente.

Os oito ODM constituem uma ambiciosa agenda acordada por todos os países e por todas as principais instituições mundiais de desenvolvimento, com a finalidade de reduzir a pobreza e melhorar as vidas dos cidadãos, a nível global.⁸⁸

⁸⁵ Mais informação, em inglês, em: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>.

⁸⁶ Mais informação, em inglês, em: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/index.html>.

⁸⁷ Mais informações, em inglês, em: <http://www.un.org/millenniumgoals/>.

⁸⁸ Mais informação, em inglês, em: <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Default.aspx>.

Os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (2000)

1. Erradicar a pobreza extrema e a fome
 - **Alcançar o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos, incluindo as mulheres** e os jovens
2. Alcançar o ensino primário universal
3. Promover a igualdade de género e a autonomização da mulher
4. Reduzir a mortalidade infantil
5. Melhorar a saúde materna
6. Combater o VIH/SIDA, a malária e outras doenças
7. Garantir a sustentabilidade ambiental
8. Criar uma parceria global para o desenvolvimento

3.4.4 A Agenda da OIT para um Trabalho Digno para todas as Mulheres e Homens⁸⁹

A Organização Internacional do trabalho (OIT) dedica-se a reduzir a pobreza, a atingir uma globalização justa e a criar oportunidades para que mulheres e homens consigam trabalho digno e produtivo em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humana. Sendo uma organização tripartida, a OIT trabalha com governos, empregadores e organizações de trabalhadores no sentido de promover a) a criação de emprego, b) os direitos no trabalho, c) a protecção social e d) o diálogo social e o tripartismo.

Desde a sua criação em 1919, a OIT tem-se empenhado na promoção dos direitos no trabalho de todas as mulheres e homens e em atingir a igualdade entre eles, mediante a adopção de inúmeras Resoluções da Conferência Internacional do Trabalho e de Normas Internacionais de Trabalho.⁹⁰

Principais convenções da OIT em matéria de promoção da igualdade de género

- Nº 100 - Igualdade de remuneração (1951)
- Nº 111 - Discriminação (emprego e profissão) (1958)
- Nº 156 - Trabalhadores com responsabilidades familiares (1981)
- Nº 183 - Protecção à maternidade (2000)

As Convenções 100 e 111 encontram-se também entre as oito Convenções fundamentais da Declaração da OIT relativa aos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho (1998).

Em Junho de 2004 foi também adoptada a Resolução relativa à promoção da igualdade de género e remuneração e à protecção à maternidade.

⁸⁹ Para mais informação sobre a Agenda da OIT para o Trabalho Digno, consultar: http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/html/portugal_forum_global_pt.htm

⁹⁰ Para além da sua acção normalizadora, a OIT oferece assistência em questões de trabalho a agentes nacionais e internacionais. O Programa de Coordenação e Não Discriminação de Género do Centro de Formação da OIT em Turim (<http://www.itcilo.org>) promove regularmente cursos de formação sobre o *mainstreaming* de género no mundo laboral. Consultar também: <http://gender.itcilo.org>, disponível em inglês

A OIT reconhece a importância da igualdade de género, não só como constituindo um direito fundamental mas também como sendo intrínseca ao seu objectivo global de “Trabalho digno para todos”. A promoção da igualdade de género faz todo o sentido, em termos económicos, na medida em que aumenta a eficácia e a produtividade nos mercados de trabalho e no local de trabalho. O empoderamento das mulheres prolonga-se para além do valor que representa para as próprias mulheres e tem um profundo impacto nas famílias, nas comunidades e nas economias nacionais.

O trabalho digno resume os desejos das pessoas, em termos de vida profissional. Implica oportunidades de trabalho produtivo, livremente escolhido e traduz-se num rendimento justo, em segurança no local de trabalho e em protecção social para o trabalhador e para a respectiva família, melhores perspectivas de desenvolvimento pessoal e integração social, liberdade para as pessoas expressarem as suas preocupações, organizarem e participarem nas decisões que afectam as suas vidas e na igualdade de oportunidade e tratamento para todos os homens e mulheres.

A União Europeia aderiu plenamente e é um dos principais proponentes da Agenda da OIT para um Trabalho Digno, quer na sua acção interna como externa. Em muitos países europeus, a ratificação das convenções Internacionais do Trabalho abriu o caminho para a harmonização e para o cumprimento a nível nacional das disposições comunitárias.

Principais documentos da OIT em matéria de igualdade de género

Relatório Global: “Igualdade no Trabalho: Enfrentar o desafio” (2007).

O relatório destaca o papel que a desigualdade de género desempenha na limitação da produtividade, do crescimento e da prosperidade. A melhoria dos rendimentos das mulheres constitui um elemento fundamental para reduzir a pobreza e atingir os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio.

http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/Officialdocuments/lang--en/docName--WCMS_082607/index.htm

Capítulo 4.

Integrar a igualdade de género no modelo empresarial

4.1 Panorama geral

Os funcionários são o activo mais valioso de uma empresa, mas muitas vezes são também a sua maior despesa. Os salários e benefícios podem perfazer entre 35% e 40% das despesas de operação totais de uma empresa. Em suma, dos funcionários depende o sucesso ou o insucesso de uma empresa. Quando as empresas conseguem compreender as diferentes necessidades, origens culturais e competências dos seus funcionários e os tratam de forma justa, estão numa melhor posição para recrutar e manter funcionários num mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

Um estudo recente concluiu que os estereótipos de género continuam a ser uma barreira fundamental ao avanço das mulheres em termos de liderança empresarial e deixa às mulheres líderes somente opções limitadas e contraditórias. O relatório sustenta que os estereótipos de género fazem com que as organizações subestimem e não utilizem plenamente o talento de liderança das mulheres.⁹¹

Para evitar cair na armadilha dos estereótipos, as empresas devem:

1. avaliar o ambiente de trabalho, com a finalidade de identificar situações de risco de discriminação em função do género;
2. mudar a cultura organizacional e proporcionar a todos os funcionários o acesso a políticas, formação, planos de acção, ferramentas e recursos para um aumento da sensibilização relativamente às competências de mulheres e homens e para a promoção da igualdade de género;
3. promover práticas de trabalho que têm por alvo a discriminação, especialmente em procedimentos de recrutamento e gestão de desempenho.

Este capítulo contém conselhos práticos para empresários de PME, gestores de recursos humanos, formadores e consultores, sobre como incentivar o crescimento mediante a utilização de forças complementares de homens e mulheres, livres de estereótipos.

Contém sugestões acerca de formas de desenvolvimento de um plano de acção simples que permita tomar medidas práticas numa pequena ou média empresa. Ferramentas suplementares podem ser consultadas na Secção Dois– Unidade 4.

⁹¹ Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, Nova Iorque, 2007. Disponível, em inglês, em: <http://www.catalyst.org>.

4.2 Planos de acção para a igualdade de género⁹²

Um plano de acção para a igualdade de género consiste em concretizar a igualdade de condições e oportunidades para mulheres e homens, para que as empresas possam obter vantagens, incluindo:

- atrair e manter os melhores talentos para o trabalho a fazer;
- aumentar a criatividade e a inovação mediante a promoção de um melhor equilíbrio de género e da diversidade de visões e ideias em equipas de gestão;
- dar resposta à escassez de competências, mediante o aumento do número de mulheres em funções em que se encontram sub-representadas;
- melhorar as condições de trabalho de trabalhadores do sexo feminino e masculino;
- garantir que as pessoas estão satisfeitas e são mais produtivas no trabalho;
- cumprir a lei e evitar o risco de queixas e litígios;
- ganhar mais clientes do sexo masculino e feminino;
- aumentar a lealdade dos clientes;
- melhorar a imagem pública da empresa;
- melhorar as hipóteses de obter contratos públicos.

4.2.1 Delinear um bom Plano de Acção para a igualdade de género.⁹³

Um Plano de Acção para a igualdade de género explica em linguagem simples o que irá ser feito para promover a igualdade na empresa e quem irá fazê-lo, devendo incluir:

- a definição de quem será responsável pela implementação do Plano;
- a avaliação do ambiente, políticas, procedimentos e processos de trabalho;
- a definição de políticas de igualdade, incluindo, por exemplo, políticas de igualdade de emprego, políticas contra o assédio sexual, contra o assédio e a intimidação;
- a fixação de objectivos com base na avaliação de necessidades, por exemplo:
 - aumentar o número de funções de gestão com abertura para o trabalho a tempo parcial, de modo a facilitar um melhor equilíbrio entre os géneros;
 - entrevistar mais mulheres para funções de gestão;
 - atrair homens e mulheres para funções não tradicionais;
 - atrair mais mulheres qualificadas.
- a “Acção positiva”, quando necessária, para atrair mais mulheres;

⁹² Os programas de iniciativa comunitária EQUAL e PROGRESS podem oferecer exemplos de boas práticas ou de oportunidades de financiamento das medidas identificadas pelo plano de acção. Para mais informação, consultar: http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html. Os consultores externos na área dos Recursos Humanos e da igualdade de género, as organizações de empregadores, as agências de apoio às empresas, as Câmaras de Comércio ou as instituições nacionais para a igualdade de género podem prestar assistência técnica e formação.

⁹³ Por exemplo, na Irlanda a Autoridade para a Igualdade elaborou um guia completo para empresas, sobre o desenvolvimento e implementação de políticas de igualdade no emprego. A informação pode ser consultada, em inglês, em: <http://www.equality.ie>. Existe mais informação sobre outros países no parágrafo 4.4.

LEVANTAR AS QUESTÕES

- o acompanhamento das medidas, com a declaração acerca de como o sucesso será medido e de como e quando será avaliado o desempenho global do Plano.

Um bom plano para PME possui uma série de elementos fundamentais:

- *Liderança*: tem de ter uma visão clara e dar o exemplo, motivando os outros a implementar o Plano;
- *Envolvimento*: é necessário consultar o pessoal para avaliar a sua experiência e as suas percepções, no sentido de aumentar o empenho;
- *Formação*: a competência e a confiança são fundamentais para permitir às pessoas implementar o Plano;
- *Dados*: as avaliações baseadas na situação real, ou seja, o acompanhamento da mudança na proporção dos géneros, são cruciais para a tomada de decisões transparentes.
- *Actividades mensuráveis*, focadas nos recursos humanos, na organização do trabalho e em funções de marketing; e
- Uma identificação *de ligações aos planos empresariais*.

Todos os funcionários, subcontratados e fornecedores devem ser informados acerca do Plano.

As boas práticas de identificação de potencial para alargamento do banco de talentos de uma empresa e de atracção de uma força laboral com um maior equilíbrio entre os géneros incluem:

- *Uma avaliação da situação no seio da empresa*

Dependendo das dimensões e dos recursos da empresa, um censo de funcionários pode identificar onde se posicionam as mulheres e os homens dentro da organização e fixar uma linha de base para detectar a frequência com que as mulheres são recrutadas para unidades, equipas de trabalho ou categorias de trabalho específicas. O censo também deveria reunir dados qualitativos junto dos funcionários, acerca das suas percepções em relação aos estereótipos, às oportunidades e capacidade que mulheres e homens têm para conciliar assuntos da vida profissional e privada. O estudo deveria também ter como finalidade compreender a razão pela qual os anúncios de emprego internos atraem respostas diversificadas e compreender se as actuais práticas de Recursos Humanos conduzem à igualdade de género ou se colocam barreiras à participação das mulheres ou de trabalhadores com responsabilidades de prestação de cuidados.

- *Parceiros e colaboração com os parceiros locais*

Em colaboração com agências de emprego locais e com organismos de promoção da igualdade de oportunidades, uma avaliação do mercado de trabalho local pode ajudar a descobrir por que razão as mulheres ou os homens estão sub-representados em determinados grupos profissionais.

As parcerias a nível local com universidades, escolas técnicas e profissionais, centros de formação de reciclagem de desempregados e organizações de voluntários podem contribuir para a identificação de novos recursos.

4.2.2 Formação e aumento da sensibilização para que todos possam desempenhar o seu papel

A igualdade de género pode proporcionar um contexto muito útil para o reforço de competências, em especial para os responsáveis pela supervisão de outros funcionários, que deveriam ter consciência da influência que os estereótipos podem exercer sobre a capacidade de mulheres e homens para o desenvolvimento do seu talento individual.

Os funcionários que recrutam, seleccionam, avaliam e supervisionam deveriam receber formação especializada sobre a forma de romper com os estereótipos e aplicar na prática a igualdade de género.

A formação para funcionários existentes e novos, sobre a política da empresa em relação à igualdade de género, pode ser uma ferramenta importante para garantir que todos sabem o que a igualdade significa para eles, como funcionários. A formação, quer seja ministrada por pessoal da empresa, por profissionais de Recursos Humanos ou por formadores externos, deverá informar os participantes sobre:

- a legislação no âmbito da igualdade de género e o seu significado em termos práticos;
- os papéis e responsabilidades dos funcionários no que concerne a fazer o Plano funcionar;
- as relações com os colegas de trabalho e a resposta a problemas de assédio e intimidação;
- a oportunidade para que todos os funcionários expressem as suas opiniões sobre o assunto e revelem as suas necessidades e preocupações.
- Quando adequado, deverá ser incluída formação contemplando a sensibilização para a questão do género, no atendimento ao cliente.

Proporcionar aos funcionários material impresso que possam guardar constitui um reforço da formação.

4.2.3 Uma Política clara de Igualdade de Género⁹⁴

Uma política de igualdade de género é o ponto central de qualquer Plano. É um documento muito valioso que:

- declara quais são os valores da empresa em relação à igualdade e como irão ser postos em prática;
- mostra a todos os funcionários, potenciais candidatos, clientes e fornecedores que a empresa encara a justiça com seriedade e ajuda-os a perceber:
 - qual o comportamento esperado e qual o comportamento não aceitável;
 - o que podem esperar da empresa.

Uma política de igualdade de género funciona melhor com o apoio de todas as pessoas da organização. Todos os funcionários – ou os representantes dos funcionários – deveriam ser consultados e ter uma oportunidade de expressar as suas opiniões acerca da política.

Todas as políticas terão de ser adaptadas às dimensões e ao contexto da empresa, mas os elementos fundamentais para qualquer PME são os seguintes:

- uma declaração sobre a *visão da empresa em matéria de igualdade de género*, por exemplo:

⁹⁴ O manual *Diversity at Work 8 Steps for Small and Medium-sized Enterprises* contém informação mais detalhada para as PME. Para mais informação, consultar: <http://www.stop-discrimination.info>.

- o objectivo de incentivar e valorizar a igualdade de género (e a igualdade de oportunidade para todos);
- o empenho em garantir a igualdade para todos os funcionários;
- uma declaração sobre o empenho da empresa em garantir um *ambiente de trabalho em que todas as pessoas sejam capazes de dar o seu melhor* e no qual todas as decisões sejam baseadas no mérito.
- uma declaração sobre o empenho da empresa em combater o *assédio sexual, o assédio ou a intimidação*. Algumas empresas têm uma política separada relativa ao assédio e esta situação também pode variar consoante as disposições legislativas nacionais.
- uma declaração de medidas, por exemplo:
 - relativas à organização de recursos humanos e do trabalho, definindo objectivos e metas simples e mensuráveis;
 - uma estratégia de comunicação para divulgar a política junto de todos os trabalhadores e em todos os níveis de gestão;
 - formação para todos os funcionários;
 - monitorização e avaliação.

4.3 Medidas do Plano de Acção – Alguns passos concretos

4.3.1 Recrutamento e selecção da pessoa certa para a função

Ter uma abordagem transparente e estruturada relativamente ao recrutamento impede que a empresa incorra em duas despesas:

- contratação da pessoa errada, investindo na sua formação e tendo de passar por todo o processo de baixa produtividade, possível despedimento e novo recrutamento;
- aplicação de práticas de recrutamento discriminatórias, indo contra a legislação em matéria de igualdade e correndo o risco de reclamações e processos judiciais.

Uma abordagem estruturada ajuda as empresas a seleccionar a melhor pessoa para a função, com base no mérito, permitindo também a quem toma a decisão explicar a sua opção de forma mais clara.

Conselhos – Preparação de uma boa descrição de funções e especificação de perfil

Uma boa descrição de funções é o primeiro passo para encontrar a pessoa certa para a função. Deve ser clara, concisa e descrever:

- o cargo e o objectivo;
- as tarefas, responsabilidades e linhas de subordinação;
- o perfil pessoal, nomeadamente quais as competências, capacidades e atitudes realmente necessárias para desempenhar as funções da melhor maneira.

Uma boa descrição de funções está isenta de preconceitos de género e:

- reflecte os verdadeiros requisitos da função, em vez de descrever a pessoa que anteriormente desempenhou a função em causa;

- não faz pressuposições acerca das capacidades requeridas mas descreve as tarefas que uma pessoa deve ser capaz de desempenhar:
 - *por exemplo, em vez de “precisa de estar em boa forma física”, refere que “precisa de levantar caixas e colocá-las em prateleiras” ou “precisa de conduzir um tractor”;*
- não inclui critérios subjectivos (*por exemplo, em vez “um gestor de marketing maduro”, refere “com 5 a 10 anos de experiência”;*);
- faz a distinção entre critérios essenciais (competências necessárias para o desempenho das funções) e critérios desejáveis (competências que podem melhorar o desempenho das funções);
- inclui critérios como a capacidade ou a aparência física com base nos verdadeiros requisitos das funções e não com base em estereótipos arbitrários;
- requer qualificações formais (por exemplo, académicas ou específicas da área em causa) só no caso de serem realmente essenciais para um desempenho bem sucedido das funções;
- permite que os candidatos demonstrem se a sua experiência de trabalho ou de vida os pode ajudar a satisfazer os critérios das funções: por exemplo, um ex-lavador de pratos com experiência no refeitório de uma escola pode ter adquirido conhecimentos e competências em relação à higiene, ao funcionamento e manutenção de máquinas, etc.;
- utiliza uma linguagem simples, não sexista e incentiva a candidatura de mulheres e homens;
- pode mencionar possíveis possibilidades de progressão na carreira, formação e desenvolvimento;
- considera se as funções precisam de ser desempenhadas num horário a tempo inteiro, num local de trabalho específico, ou se permitem flexibilidade em termos de organização do trabalho e horários de trabalho;
- valoriza o talento individual, a igualdade de género e a capacidade de inclusão entre as competências principais.

Quando se elabora uma descrição de funções, a consulta a supervisores e colegas de trabalho acerca dos requisitos das funções pode ser um exercício muito importante para garantir que o novo funcionário será recebido com uma atitude positiva. Isto pode revestir-se de especial importância aquando da contratação de um novo funcionário do sexo feminino ou masculino para ocupar uma posição não tradicional ou para integrar uma equipa constituída maioritariamente por funcionários do sexo oposto.

Conselhos – Anúncio de vagas

As vagas deveriam atrair bancos de candidatos qualificados tão vastos quanto possível. A utilização da lista normal de candidatos da empresa para anunciar uma vaga proporcionará uma escolha muito limitada e pode ser ilegal, em alguns países. As vagas devem ser anunciadas através de uma diversidade de canais:

- serviços públicos de emprego, que têm conhecimento das necessidades dos empregadores locais e dos requisitos da legislação não discriminatória;
- imprensa nacional, local ou especializada;
- escolas, centros profissionais, institutos politécnicos ou universidades locais;
- agências de emprego privadas;

LEVANTAR AS QUESTÕES

- organizações e grupos com fins não lucrativos, programas de formação inicial e formação de reciclagem destinados a mulheres que pretendem regressar ao mercado de trabalho;
- sítio Web/Internet.

Um anúncio de vaga deve:

- referir os principais elementos das funções e uma descrição pessoal;
- utilizar uma linguagem não sexista e evitar a utilização de linguagem que possa implicar restrições em função do sexo (a simples referência a “sem responsabilidades familiares” pode ser ilegal em muitos países; a utilização de pronomes pessoais no plural é preferível à utilização de “ele” ou “ela”);
- declarar que serão bem-vindas as candidaturas de pessoas de ambos os sexos;
- conter instruções claras quanto à forma de obtenção do formulário de candidatura;
- informar acerca da política de igualdade de género e acerca do Plano da empresa.

Conselhos – Formulários de candidatura

O formulário deve solicitar a informação necessária para garantir que é possível elaborar rapidamente uma lista mais reduzida de candidatos indicados para o cargo. As questões devem:

- solicitar unicamente os detalhes pessoais básicos. O nome, a morada e o número de telefone são normalmente suficientes; as questões pessoais como as relativas ao estado civil não são necessárias para a avaliação de uma candidatura;
- solicitar directamente informação relativa à capacidade do candidato para desempenhar as funções;
- permitir aos candidatos demonstrar como podem ter adquirido as competências necessárias fora do âmbito do emprego e/ou da educação formal (por exemplo, através de trabalho voluntário ou de uma pausa na carreira);
- utilizar um conjunto de questões normalizadas em relação às competências principais de que todos os funcionários da empresa poderão necessitar (por exemplo, a capacidade de trabalhar em equipa, a capacidade de comunicação, etc.), complementadas por questões suplementares relacionadas com os requisitos técnicos do posto.

Conselhos - Preparação de uma lista final de candidatos

A preparação de uma lista reduzida de candidatos implica a avaliação de como a informação prestada no formulário de candidatura corresponde aos requisitos da função a desempenhar. Para reduzir o risco de uma avaliação influenciada por preconceitos:

- a lista deve ser elaborada por mais do que uma pessoa;
- todos os envolvidos no processo de selecção devem estar familiarizados com os requisitos das funções a desempenhar e estar pelo menos sensibilizados em relação a questões de igualdade de género;
- se o cargo foi tradicionalmente ocupado somente por homens ou mulheres, deverá ser feita uma avaliação sobre as razões que explicam esta situação e sobre se continua a justificar-se que assim seja, tendo em conta os actuais requisitos para a função, ou se a situação existente depende somente de estereótipos;
- deve adoptar-se um sistema de avaliação simples, para medir até que ponto os candidatos preenchem os requisitos da função a desempenhar;

- as candidaturas devem ser avaliadas individualmente em relação a cada um dos requisitos específicos para a função, atribuindo-se uma classificação a cada uma, de acordo com a importância do cargo. Todas as classificações devem ser revistas no final do processo, de modo a garantir que foram atribuídas com base na informação fornecida no formulário de candidatura.

Em especial:

- deve reconhecer-se que as competências e capacidades “não têm género” e que também podem ser adquiridas fora do local de trabalho e durante pausas na carreira;
- a avaliação deve ser coerente com os critérios identificados na especificação do perfil e os critérios não devem ser alterados de modo a incluir alguém numa fase posterior (o que pode ser ilegal em alguns países).

Conselhos - Entrevistas

As entrevistas devem ser conduzidas por painéis de mulheres e homens, com uma gama diversificada de perfis, boas competências de condução de entrevistas e um bom conhecimento dos requisitos da função. É especialmente vantajosa a presença de entrevistadores que tiveram formação em sensibilização sobre questões de género.

Todos os candidatos devem ser entrevistados de acordo com um conjunto comum de questões, com base na descrição de funções e na lista de competências e capacidades requeridas.

Não devem ser feitas perguntas acerca da vida privada dos candidatos, na medida em que estas não forem relevantes para os requisitos da função (por exemplo, estado civil, número de filhos, intenção de ter filhos).

É importante que a entrevista se mantenha focada na tarefa em questão, que consiste em encontrar a melhor pessoa para a função.

Conselhos – Tomada de decisões de recrutamento

Quando se pedem ou verificam referências, é aconselhável proporcionar à pessoa que as apresenta uma cópia da descrição de funções e solicitar a comprovação da capacidade do candidato para preencher os requisitos específicos para a função.

Devem considerar-se a possibilidade de adaptações da organização do trabalho, caso possam ser favoráveis a candidatos muito adequados que têm mobilidade reduzida ou necessidades específicas em termos de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Todos os candidatos devem ser informados sobre o resultado da sua candidatura, incluindo os que não tiverem sucesso.

4.3.2 Recrutamento interno – Promoção

Quando se procede a uma selecção tendo em vista uma promoção, devem aplicar-se os mesmos princípios aplicados ao recrutamento externo. Os anúncios internos de funções devem ser elaborados exactamente da mesma forma que os externos, com o objectivo de escolher a melhor pessoa para o cargo. A função deve ser anunciada de uma forma acessível a todos os funcionários, incluindo funcionários em licença de maternidade/paternidade.

Todos os funcionários, do sexo feminino e masculino, em posições de trabalho a tempo parcial ou a tempo inteiro:

LEVANTAR AS QUESTÕES

- devem ter igualdade de oportunidades para se candidatarem a uma vaga interna ou externa e para fazerem parte da lista reduzida de candidatos;
- devem ter igualdade de acesso à promoção;
- devem ter a oportunidade de aceder à posição como uma possibilidade de desenvolvimento;
- devem estar preparados para se candidatarem a posições internas através de:
 - planeamento de sucessão adequado;
 - acesso a oportunidades de trabalho em áreas organizacionais diferentes e acesso a oportunidades de aquisição de experiências de trabalho mais diversificadas e abrangentes;
- devem receber informação de retorno sobre o resultado do processo de selecção e devem ser-lhes proporcionadas oportunidades de auto-desenvolvimento que lhes permitam um melhor posicionamento em futuros processos de recrutamento interno.
- se fizeram parte da lista final reduzida, conjuntamente com candidatos externos, devem responder às mesmas questões que os outros candidatos. A utilização de perguntas diferentes para candidatos internos e externos pode ser considerada um exemplo de discriminação.

4.3.3 Formação e desenvolvimento

É importante que todos os funcionários tenham acesso a formação, independentemente do género ou do facto de trabalharem a tempo parcial ou a tempo inteiro. Todos os novos funcionários devem passar por um processo de integração na empresa, que inclui informação sobre as políticas e procedimentos da empresa em termos de igualdade de género, incluindo as responsabilidades dos funcionários.

O horário e o local da formação são fundamentais para garantir a acessibilidade de todos os funcionários do sexo feminino e masculino, pelo que a frequência e os resultados da formação que inclua considerações acerca do género devem ser acompanhados com atenção. Todos os funcionários do sexo feminino e masculino devem ser incentivados a candidatarem-se a receber formação que aumente as suas potenciais competências e a sua capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

4.3.4 Avaliação e qualificação de funções. Igualdade de remuneração.

A legislação no âmbito da igualdade abrange termos e condições de emprego e todos os funcionários têm direito à justiça. A igualdade de remuneração significa que a empresa atribui o mesmo salário e proporciona as mesmas condições de trabalho a homens e mulheres que desempenham funções:

- iguais ou muito semelhantes;
- foram classificadas como equivalentes no âmbito de um programa de avaliação de funções; ou
- são de igual valor em termos de esforço, competências, conhecimentos e responsabilidade necessária.

O pagamento de salários iguais também significa que os funcionários devem saber como é calculado o seu salário. Assim, por exemplo, se uma empresa paga bónus, os funcionários devem saber o que têm de fazer para ganhar um bónus e como é feito o seu cálculo. Caso

existam disposições legais relativas à igualdade de pagamentos, pode ser necessário realizar uma auditoria aos salários para demonstrar que a empresa está a cumprir a lei.

A avaliação de funções é um sistema de comparação, qualificação e avaliação de funções diferentes no seio da mesma organização. A avaliação e o mecanismo de fixação de remunerações relacionadas baseiam-se nas exigências dos cargos ou funções desempenhadas, e não no desempenho individual dos trabalhadores. A avaliação de empregos é a ferramenta fundamental para determinar se dois empregos são de igual valor, na medida em que permite uma análise sistemática dos valores atribuídos a empregos específicos.

Existem vários programas de avaliação de funções, mas nem sempre são isentos de preconceitos relacionados com o sexo. Isto reveste-se de um especial importância, na medida em que os estereótipos são tendencialmente desfavoráveis às funções desempenhadas por mulheres. Por exemplo, os factores “riscos e esforços físicos” inerentes à função de porteiro (emprego masculino) podem ser considerados mais elevados que os riscos e esforços físicos exigidos a um funcionário de limpeza de escritórios responsável pelos turnos da noite (emprego feminino).

Uma avaliação de funções isenta de preconceitos relacionados com o género revela os estereótipos implícitos no sistema de qualificação e avaliação de uma empresa ou sector, mediante a consideração de quatro factores e subfactores básicos:

- **Competência:** experiência, educação e capacidade (mental e física) necessária para desempenhar a função.
- **Esforço:** o esforço físico ou mental necessário ao desempenho das funções.
- **Responsabilidade** em relação a recursos humanos, técnicos e financeiros.
- **Condições de trabalho:** o ambiente de trabalho, incluindo o contexto, a pressão psicológica e os perigos inerentes às funções.

Por norma, a revisão de uma qualificação de funções é feita no âmbito de programas de igualdade salarial em países cuja legislação exige que as empresas demonstrem que não discriminam as mulheres em termos de fixação dos salários. Contudo, o exercício pode ser benéfico para os empregadores, na medida em que a reavaliação de funções permite uma adequada reorganização dos programas de formação profissional e a racionalização das funções. Um estudo recente, conduzido pela OIT, propõe uma tabela comparativa de custos e benefícios originados pelos programas de igualdade salarial, realçando a presença de benefícios imediatamente quantificáveis, como a melhoria dos processos de recrutamento, uma menor rotatividade de funcionários e a melhoria dos processos de produção e dos sistemas de qualidade.⁹⁵ O parágrafo 4.4 contém mais informação sobre diferentes ferramentas para avaliações de funções isentas de preconceitos em função do género.

4.3.5 Acção positiva

Ultrapassar os estereótipos de género é necessário mas pode não originar uma igualdade de género imediata. Se a monitorização revelar que as pessoas de alguns grupos sub-representados não parecem ter tanto sucesso como outras dentro da mesma empresa, deverá ponderar-se a necessidade de medidas de acção positiva.

A acção positiva pode garantir que os grupos que se encontram em desvantagem sejam ajudados a candidatar-se a uma organização ou empresa, contribuindo desta forma para

⁹⁵ Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, OIT, Genebra, 2006. pp. 50 – 51.

LEVANTAR AS QUESTÕES

tornar mais alargado o leque de candidatos. Estas disposições legais permitem às empresas incentivar candidaturas a empregos ou promoções oriundas de grupos específicos da comunidade, sub-representados na força laboral como um todo ou em níveis específicos.

As acções poderiam incluir:

- a oferta de oportunidades de experiências de trabalho;
- dias abertos;

Também podem ser organizados cursos de formação para, por exemplo:

- desenvolver competências de forma a atingir o nível exigido para a candidatura a empregos e a oportunidades de promoção;
- preencher melhor os formulários de candidatura;
- desenvolver técnicas de entrevista;
- desenvolver a confiança e a assertividade;
- proporcionar formação de reciclagem aos trabalhadores, incluindo às mulheres, cujas competências estão “ferrugentas” ou ultrapassadas;
- desenvolver competências de gestão para encorajar a candidatura das mulheres a promoções;
- proporcionar aconselhamento e orientação profissional às trabalhadoras ou a mulheres que desejam voltar a trabalhar.

4.3.6 Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal – benéfica para a vida, benéfica para o trabalho!

Muitos empregadores que desenvolveram políticas favoráveis à família afirmam que os benefícios para as respectivas empresas são muito superiores aos custos administrativos. Os benefícios incluem:

- a manutenção de funcionários qualificados;
- a redução de custos de recrutamento e formação;
- o recrutamento a partir de um banco de experiências mais abrangente;
- o aumento do número de mães que regressam após a licença de maternidade;
- a redução da baixa por doença e do absentismo;
- uma maior pontualidade;
- a partilha de volumes de trabalho;
- um melhor estado de espírito do pessoal;
- uma maior produtividade;
- uma redução dos níveis de stresse;
- um nível de lealdade e empenho mais elevado;
- uma reputação de bom empregador.

Encontrar o equilíbrio entre a vida profissional e outras áreas da vida faz todo o sentido, em termos de negócio. Uma abordagem flexível à organização do trabalho pode trazer vantagens à empresa e aos seus funcionários e pode ajudar o negócio. Contudo, é importante não confiar somente em providências informais. É crucial que existam critérios claros para se ter a certeza de que a flexibilidade é vantajosa quer para os

funcionários, quer para a empresa. É também importante garantir que não só as mulheres mas sim os trabalhadores de ambos os sexos têm autorização e são encorajados a usufruir plenamente das disposições legais e das medidas organizacionais existentes que lhes permitam melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada e cuidar das respectivas famílias.

A empresa ficará mais próspera e os funcionários desabrocharão se lhes for dada a possibilidade de conseguirem conciliar adequadamente a vida profissional e as suas vidas privadas. Proporcionar às pessoas opções de trabalho flexíveis que se adaptam às suas vidas e às necessidades da empresa permitirá à empresa colher os benefícios de uma produtividade e de um desempenho melhorados. Torna-se mais fácil aos funcionários cumprir os seus compromissos exteriores ao trabalho. Esta situação pode também contribuir para a redução do absentismo e do tempo de baixa por doença.

As pessoas, com as suas competências e capacidades, são o recurso mais valioso da empresa. Numa sociedade em constante mudança e com práticas laborais em constante mudança, é necessário manter uma posição de vanguarda. O trabalho flexível tem a ver com o reconhecimento de que as pessoas têm vidas pessoais fora do local de trabalho. Pode ajudar as pessoas a integrar mais eficazmente as suas responsabilidades parentais ou de outra natureza e a sua vida profissional. Na maioria dos países da União Europeia, os pais trabalhadores têm direitos legais para que possam cuidar das suas crianças pequenas (ou de crianças portadoras de deficiência). É imperativo considerar cuidadosa e objectivamente as possíveis vantagens que poderiam advir de pedidos de horários de trabalho flexíveis, se isso for mais vantajoso para o funcionário e se for vantajoso para a empresa. O trabalho flexível é indicado também para outras circunstâncias, como a prestação de cuidados a familiares idosos ou como resposta a necessidades religiosas ou relacionadas com incapacidades. Indicam-se em seguida alguns dos diferentes tipos de trabalho flexível disponíveis:⁹⁶

- Partilha de emprego;
- Trabalho a tempo parcial (direito a pedir a mudança para o regime de trabalho a tempo parcial e direito a que o pedido seja considerado com seriedade);
- Horários flexíveis;
- Trabalho unicamente durante os períodos escolares;
- Tele-trabalho;
- Troca de turnos;
- Horários voluntariamente reduzidos;
- Contagem anual das horas de trabalho.

4.3.7 Conclusões

Para as PME, os perigos de caírem na armadilha dos estereótipos são grandes. As pressões do negócio são muitas vezes esmagadoras e exigem acção estratégica. Ter um Plano de Acção para a Igualdade de Género é uma resposta estratégica a muitos dos desafios empresariais actuais.

⁹⁶ Para mais informação sobre as diferentes formas de organização do trabalho, consultar por exemplo “*Information Sheet series on working time and work organization*” elaborado pela OIT, no âmbito do Programa para as Condições de Trabalho e Emprego, disponível, em inglês, em: http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm.

4.4 Referências a iniciativas que disponibilizam ferramentas para planos de igualdade de género no meio empresarial

Reino Unido

Advisory, Conciliation and Arbitration Service, *Advisory Booklet on Tackling discrimination and promoting equality*, ACAS, Londres, 2006. <http://www.acas.org.uk/>

Bélgica

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Guide pour l'égalité des femmes et des hommes lors de la valorisation des fonctions*.

<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=8486>

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Check-list «non-sexisme» dans l'évaluation et la classification des fonctions*.

<http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=8560>

França

Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, *Le Label Egalité*, 2004.

<http://www.travail.gouv.fr/espaces/femmes-egalite/label-egalite.html>

La promotion de l'égalité dans l'entreprise (módulo de aprendizagem à distância)

<http://www.halde.fr/elearning/>

Espanha

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto de la Mujer; *Programa Optima: Manual de Orientación para la puesta en marcha de Acciones Positivas en las Empresas: Nuevas situaciones - Nuevas respuestas*, Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), Madrid, 1999.

Guia de boas práticas para garantir a igualdade de remuneração e ferramentas para eliminação da discriminação salarial. (em inglês, francês, alemão, português e espanhol)

<http://www.tt.mtas.es/optima/>

Itália

Bollino Rosa S.O.N.O. - Stesse Opportunità, Nuove Opportunità

<http://www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/>

Canadá

Canadian Human Rights Commission, Pay Equity Directorate, Anti-Discrimination Programs Branch, *Guide to pay equity and job evaluation*. Disponível em linha em <http://www.chrc-ccdp.ca>

EUA

American Federation of State, County and Municipal Employees, *We're Worth It: An AFSCME Guide to Understanding and Implementing Pay Equity*.

Pacote de informação de recurso para aprofundar a capacidade e a sensibilização relativamente à igualdade de remuneração. <http://www.afscme.org>

Suécia

Harriman, A., Holm, C., *Steps to Pay Equity: An easy and quick method for the evaluation of work demands*, Provedor da Igualdade de Oportunidades, Lönelots/JämO, 2000, 2001.

<http://www.jamombud.se/inenglish/docs/Stepstopayequity.pdf>

Organização Internacional do Trabalho

A step-by-step guide to job evaluation methods free from gender biases, OIT, Genebra, a publicar em breve.

Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, OIT, Genebra, 2006.

http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.DOWNLOAD_BLOB?Var_DocumentID=6596

SECÇÃO DOIS: MANUAL PARA FORMADORES E CONSULTORES

Esta secção contém orientações práticas sobre a utilização da Secção Um “Levantar as Questões”, de modo a ultrapassar os estereótipos de género e a melhorar a gestão e o desempenho empresarial. Pode ser utilizada por formadores e por consultores empresariais para a organização de sessões de formação e de workshops de sensibilização ou como forma de apoio a serviços de consultoria. Também propõe ferramentas que podem ser utilizadas por gestores de PME para efeitos de auto-avaliação e planeamento.

O Capítulo Um contém a descrição de um workshop genérico destinado a consultores empresariais ou a gestores de PME. O workshop está dividido em cinco unidades de aprendizagem, as quais podem ser utilizadas de várias formas, consoante as necessidades do público-alvo.

O Capítulo Dois contém uma descrição detalhada da metodologia, das ferramentas práticas e dos exercícios que podem ser utilizados para concretizar cada uma das unidades de aprendizagem.

Capítulo 1.

Panorama geral do workshop

1.1 Fundamentação

A qualidade e a competitividade são factores de sucesso fundamentais para as PME na Europa. Para que possam enfrentar os novos desafios do mercado global, as empresas têm de ser capazes de antecipar a mudança, por exemplo, nas áreas da tecnologia e da produção, e devem ter a capacidade de traçar estratégias organizacionais que rentabilizem os desenvolvimentos e lhes permitam:

1. *fazer as coisas certas* (“*saber o que*” produzir e distribuir e para *quem*) relativamente à constante mudança das necessidades e expectativas dos seus clientes e da sociedade em geral;
2. *fazer bem as coisas* (“*conhecimento técnico*”): produzindo bens e serviços da forma mais equitativa, socialmente sustentável e eficiente, utilizando na totalidade todos os recursos humanos e físicos disponíveis, minimizando o impacto ambiental e produzindo efeitos sociais positivos.

As empresas não podem dar-se ao luxo de desperdiçar talento humano e oportunidades de mercado. Podem crescer e ter sucesso se tiverem a capacidade de estabelecer uma interacção positiva com clientes, investidores, accionistas, funcionários, fornecedores e parceiros. Estes são todos mulheres e homens com talentos, perspectivas, expectativas e necessidades diferentes.

Os estereótipos, opiniões baseadas no que é mais apropriado a homens e mulheres, criam barreiras que a) impedem as empresas de verem e libertarem o talento individual de mulheres e homens e b) impedem as empresas de atraírem mulheres e homens como clientes. O custo para as empresas pode ser elevado: perda de capital humano, difíceis relações com os funcionários, elevados níveis de stresse e absentismo, perda de potenciais clientes, perda de rendimento, etc.

Por conseguinte, as empresas podem obter muitos benefícios se romperem com os estereótipos de género e se promoverem a igualdade no local de trabalho:

- acesso a um maior leque de talentos;
- oportunidades para atraírem e manterem funcionários altamente qualificados e motivados;
- mais oportunidades de criatividade, inovação e lucro;
- uma base de clientes mais alargada e mais satisfeita;
- funcionários mais bem dispostos e um risco mínimo de litígio;
- uma melhor imagem pública e um valor accionista mais elevado.

Quando mulheres e homens trabalham juntos, pode criar-se uma situação vantajosa para todos. O gestor de empresas que olha para o futuro tem consciência de todas estas dimensões.

1.2 Objectivo do Workshop

Este workshop foi concebido para despertar entre as PME o conhecimento do impacto da estereotipagem de género nas respectivas organizações e oferecer-lhes soluções práticas que permitam tirar o máximo partido dos seus funcionários e clientes de ambos os géneros.

As mensagens fundamentais são as seguintes:

- os estereótipos de género são prejudiciais ao negócio;
- os estereótipos de género podem estar na origem de discriminação ilegal;
- os estereótipos de género podem ser ultrapassados.

Quando os estereótipos são ultrapassados e existe igualdade de género, as organizações funcionam melhor. Ao juntarem-se ao workshop, os participantes têm hipótese de:

- debater exemplos baseados em investigação e experiências práticas de negócio relativos aos benefícios da igualdade de género, através da diversificação profissional e do equilíbrio de género na tomada de decisões nas PME;
- analisar de que forma os estereótipos de género constituem uma causa de desigualdades de género e de ineficiências na vida dos indivíduos, nas empresas e no mercado de trabalho;
- avaliar estratégias e ferramentas para ajudar as PME a “libertar potencial”, ou seja, a promover a igualdade de género em profissões e funções de gestão e, por conseguinte, a fazer uma melhor utilização das competências e dos talentos de mulheres e homens, para benefício das empresas;
- avaliar a relevância de políticas e obrigações legais internacionais, comunitárias e nacionais sobre a igualdade de género no emprego;
- elaborar planos concretos para alargar a difusão da “igualdade de género no caso das empresas” ou implementar algumas das estratégias propostas ao nível das empresas.

1.3 Perfil e Critérios dos Grupos-Alvo

Este workshop foi concebido para os seguintes grupos-alvo:

I. “Ligações” empresariais

- funcionários de câmaras de comércio e organizações de apoio às PME (a funcionar em sectores estratégicos como os departamentos de criação de empresas, inovação, formação e serviços de desenvolvimento de empresas);
- especialistas/consultores na selecção e formação de recursos humanos, inclusive em serviços privados de emprego;
- especialistas/consultores em formação empresarial, organização de negócios e controlo de gestão;
- gestores de organismos públicos ligados ao desenvolvimento de PME, à formação e aos serviços de apoio ao emprego.

II. Proprietários e gestores seleccionados de pequenas e médias empresas

- empresários e empresárias, ocupando posições de tomada de decisões em associações ou consórcios empresariais;
- proprietários e/ou funcionários de PME responsáveis pela gestão de recursos humanos (GRH) ou pela administração de processos organizacionais fundamentais como a qualidade, a produtividade e a inovação.

III. Outros intervenientes

- representantes de instituições promotoras da igualdade de oportunidades ou de redes directamente envolvidas na promoção de igualdade de género no sector privado;
- representantes de organizações sindicais de formação, serviços de emprego, formação profissional, investigação e educação superior.

Os participantes:

- comprovarão a capacidade de, devido à sua projecção institucional e à sua responsabilidade profissional, atingir e influenciar eficazmente a cultura organizacional das PME através da formação, da consultoria e do diálogo com empresários, gestores e funcionários;
- terão contactos operacionais e estarão familiarizados com os desafios e oportunidades com que as PME dos respectivos países se deparam nos sectores seleccionados.

1.4 Acessibilidade

Serão feitos esforços no sentido de garantir que homens e mulheres participem nos workshops. Serão também previstas medidas para promover a acessibilidade a pessoas com capacidades diversificadas.

1.5 Abordagem de Aprendizagem

A abordagem de aprendizagem proposta é flexível, interactiva e centrada no aprendente. Tem por base o empenho dos participantes num processo de mudança de atitude, aprendizagem em grupo e aquisição activa de competências práticas.

Pode ser utilizada uma diversidade de métodos de aprendizagem interactivos, como apresentações participativas, exercícios e estudos de casos reais com a finalidade de tirar partido das próprias experiências dos participantes e tornar os conteúdos relevantes para os seus vários contextos de trabalho e necessidades.

Cada uma das cinco unidades de aprendizagem corresponde a um objectivo específico, para que as unidades possam ser internamente combinadas de formas diferentes, consoante as necessidades e o tempo disponível do grupo-alvo.

1.6 Conteúdos

Unidade 1 – A igualdade de género no caso das empresas

Esta unidade apresenta a investigação baseada em exemplos e as experiências da vida real que comprovam que a igualdade de género, a diversificação profissional e o equilíbrio na tomada de decisões nas PME podem ser benéficos a estas empresas. Contém informação sobre:

- os benefícios da igualdade de género para as empresas;
- o impacto negativo dos estereótipos de género;
- os exemplos que demonstram a relação entre elevada rentabilidade e mulheres na gestão;
- as histórias de negócios de sucesso que promovem o acesso de mulheres e homens a profissões não tradicionais;
- a avaliação de custos e benefícios.

Unidade 2 – Os empregos têm género?

Nesta unidade os participantes são convidados a analisar de que forma os estereótipos estão na origem das desigualdades de género e das ineficiências no mercado de trabalho, em empresas e na vida dos indivíduos:

- em que consiste a segregação de género no mercado de trabalho e quais são as questões específicas num determinado país?
- em que consiste a divisão de trabalho em função do género? Quais são os estereótipos de género subjacentes?
- de que forma é que isto tem impacto sobre a eficiência empresarial?

Unidade 3 – As regras do jogo

Aprofundando a questão da igualdade de género no caso das empresas, esta unidade dá origem a debates sobre os contextos mais alargados de política social e económica para a promoção da igualdade. A informação abrange:

- dados fundamentais sobre igualdade de género na UE e no país em causa;
- compromissos da UE e dos parceiros sociais, políticas e apoio à igualdade de género;
- compromissos internacionais relativos à igualdade de género no emprego (OIT, ONU);
- política e legislação nacional e apoio à igualdade de género no emprego.

Unidade 4 – Integração da igualdade de género no seu modelo de negócio

Esta unidade convida os participantes a analisarem até que ponto os estereótipos de género afectam a actividade das PME. Proporciona aos participantes uma variedade de ferramentas de apoio a uma análise eficaz da sua própria situação e cria opções que dêem resposta às necessidades do seu negócio. Os participantes são encorajados a testar ferramentas de avaliação e gestão para a criação de métodos que possam aplicar com a finalidade de “dar uma oportunidade ao talento”. As soluções práticas, os exemplos e os estudos de caso ajudam os participantes a familiarizarem-se com os métodos propostos.

Unidade 5 – Igualdade de género. Inclua-a no seu plano de trabalho

Esta unidade aprofunda os conceitos e contributos das outras unidades. Os participantes aprendem quais os passos eficazes para apoiar a igualdade de género e como identificar a acção apropriada ao seu modelo empresarial. Dependendo do perfil do grupo-alvo, irão elaborar planos para:

- reforçar a difusão da abordagem e das ferramentas “Dê uma oportunidade ao talento - acabe com os estereótipos de género!”; *ou*:
- adoptar medidas concretas a nível da empresa (podem ser planeadas visitas de acompanhamento, efectuadas por especialistas).

1.7 Avaliação e monitorização

O workshop termina com uma sessão de avaliação participativa em que os intervenientes contribuem com informação de retorno qualitativa. É também solicitado aos participantes o preenchimento de um questionário-padrão de avaliação, por escrito, com questões relativas à forma como tencionam, na prática, aplicar os conhecimentos adquiridos. Os resultados são recolhidos e processados para comparação com workshops semelhantes, realizados noutros países, e para monitorização da difusão da iniciativa.

Capítulo 2. Concretização do Workshop

2.1 Nota metodológica

Todos os capítulos apresentados na Secção Um podem ser utilizados de forma flexível como uma “unidade de aprendizagem”, no workshop de formação. O programa proposto inclui todas as unidades de aprendizagem e pode ter a duração de um a três dias.

Contudo, a formação deverá ser ministrada de forma a adaptar-se ao horário apropriado a cada grupo-alvo específico. Por conseguinte, são sugeridos tempos de aprendizagem mínimos e máximos aproximados para cada unidade de aprendizagem.

Cada uma das unidades de aprendizagem tem um objectivo de aprendizagem específico. Os quadros que se seguem ilustram de que forma cada unidade de aprendizagem pode ser organizada. A estrutura proposta é flexível, na medida em que cada workshop deve ser concebido de forma a preencher os requisitos do público-alvo, maximizar a aprendizagem e garantir uma difusão tão abrangente quanto possível.

Informação adicional pode ser encontrada em: <http://www.businessandgender.eu>.

2.2 Concretização das unidades de aprendizagem: estrutura e conteúdos

Unidade de Aprendizagem 1	Objectivo: aumentar o conhecimento dos participantes relativamente aos benefícios para o negócio resultantes da igualdade de género nas PME
Recursos	Conjunto de ferramentas - Capítulo 1 Conjunto de ferramentas – Concretização da Unidade 1
Estrutura da Sessão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução 2. Apresentação que abrange: <ul style="list-style-type: none"> • Os benefícios da igualdade de género para as empresas. • O impacto negativo dos estereótipos de género. • Exemplos da relação entre uma rentabilidade mais elevada, a presença de mulheres na gestão e as histórias de negócios bem sucedidos que promovem o acesso de mulheres e homens a profissões não tradicionais • Avaliação de custos e benefícios. 3. Exercício: Quais são as Questões 4. Estudo de caso: Apresentação e debate
Duração sugerida	Mínimo 90' – só apresentação e debate Máximo 180' – incluindo todos os exercícios
Unidade de Aprendizagem 2	Objectivo: ajudar os participantes a analisar o impacto dos estereótipos de género nas empresas
Recursos	Conjunto de ferramentas - Capítulo 2 Conjunto de ferramentas – Concretização da Unidade 2
Estrutura da Sessão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução 2. Apresentação que abrange: <ul style="list-style-type: none"> • Em que consiste a segregação de género • De que forma a segregação de género causa impacto no seu país • A divisão do trabalho em função do género • Quais são os estereótipos de género subjacentes? • O impacto na eficiência da empresa 3. Exercício: Quais são as Questões 4. Estudo de caso: Apresentação e Debate
Duração sugerida	Mínimo 90' – só apresentação e debate Máximo 180' – incluindo todos os exercícios

MANUAL PARA FORMADORES E CONSULTORES

Unidade de Aprendizagem 3	Objectivo: prestar informação sobre os contextos mais alargados da política social e económica de promoção da igualdade
Recursos	Conjunto de ferramentas - Capítulo 3 Conjunto de ferramentas – Concretização da Unidade 3
Estrutura da Sessão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução 2. Apresentação que abrange: <ul style="list-style-type: none"> • Dados fundamentais sobre igualdade de género na UE e no país em causa. • Compromissos da UE e dos parceiros sociais, políticas e apoio à igualdade de género. • Compromissos internacionais relativos à igualdade de género no emprego (OIT, ONU). • Política, legislação nacional e apoio à igualdade de género no emprego. 3. Exercício: Quais são as Questões 4. Estudo de caso: Apresentação e Debate
Duração sugerida	Mínimo 60' – só apresentação e debate Máximo 180' – incluindo todos os exercícios

Unidade de Aprendizagem 4	<p>Proporciona aos participantes uma diversidade de ferramentas de apoio a uma análise eficaz da sua própria situação e de criação de opções que dão resposta às necessidades das suas empresas.</p> <p>Os participantes aprendem quais os passos eficazes na promoção da igualdade de género e são ajudados a identificar medidas apropriadas ao seu modelo de negócio.</p>
Recursos	Conjunto de ferramentas - Capítulo 4 Conjunto de ferramentas – Concretização da Unidade 4
Estrutura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução 2. A apresentação abrange <ul style="list-style-type: none"> • Ilustração, através de exemplos práticos, de medidas concretas que podem ser tomadas com a finalidade de promover a igualdade de género na tomada de decisões e nas funções desempenhadas 3. Exercício: Quais são as suas Questões 4. Exercício: Qual é o seu estilo de marketing
Duração sugerida	Mínimo 60' – só apresentação e debate Máximo 180' – incluindo todos os exercícios

Unidade de Aprendizagem 5	Consolida a aprendizagem das unidades anteriores (pode ser utilizada como conclusão de qualquer unidade) solicitando aos participantes que tomem medidas concretas em relação aos respectivos resultados
Recursos	Conjunto de ferramentas – Concretização da Unidade 5 Planeamento da Acção
Estrutura	Introdução Exercício: Planeamento da Acção
Duração sugerida	Mínimo 90' Máximo 180' – Consoante o número de participantes

Concretização da Unidade 1: A igualdade de género no caso das empresas

1.1 Introdução

O objectivo consiste em apresentar os exemplos e as experiências da vida real que comprovam que a igualdade de género, a diversificação profissional e o equilíbrio de género na tomada de decisões nas PME podem contribuir para a vantagem competitiva e para atrair melhores funcionários e mais clientes. A unidade visa aumentar o conhecimento dos participantes sobre:

- os benefícios de negócio que a igualdade de género representa para as PME;
- o impacto negativo dos estereótipos de género.

1.2 Objectivo de Aprendizagem

No final desta unidade, os participantes terão um melhor conhecimento dos benefícios de negócio que a igualdade de género representa para as PME. Os participantes terão discutido como a igualdade de género, a diversificação profissional e o equilíbrio de género na tomada de decisões nas PME podem contribuir para soluções eficientes no que concerne a encontrar e a manter pessoal mais qualificado e mais clientes, e por conseguinte adicionar valor às empresas.

1.3 Conteúdos

Apresentação

A apresentação desta unidade deverá ser concisa e precisa, focando especialmente os benefícios de negócio para as PME. Os exemplos do Capítulo 3 do “Conjunto de Ferramentas” deverão ser complementados com exemplos nacionais e estudos de caso (em países semelhantes) que revelam benefícios. A apresentação deverá incluir:

- exemplos mostrando a relação entre a elevada rentabilidade e a presença de mulheres na gestão (consultar a Secção Um – Capítulo 1);
- exemplos mostrando o valor das iniciativas de igualdade de género para as PME;
- histórias de negócios de sucesso que promovem o acesso de mulheres e homens a profissões não tradicionais;
- testemunhos do mundo dos negócios.



Os exemplos apresentados ou citados devem ser relevantes para as PME e aplicáveis ao contexto nacional. A inclusão de testemunhos do meio empresarial é de grande valor para a sessão.

Exercício 1.1: As Questões

Considerar se o modelo de negócio permite tirar o melhor partido do capital humano disponível. Os participantes são divididos em pequenos grupos e elaboram uma lista das opções que seriam viáveis para os respectivos negócios, utilizando a seguinte tabela.

Existem factores que precisam de ser contemplados em qualquer empresa quando se considera a mudança, nomeadamente:

- os que são **internos** à empresa, como por exemplo a concorrência, as atitudes dos empregadores, as atitudes dos funcionários, as estruturas da empresa, os processos de trabalho, as políticas de emprego, os factores de custo, a falta de motivação dos funcionários, a percepção do trabalho influenciada pelos papéis dos géneros, etc.; e
- os que são **externos** à empresa, como por exemplo uma oferta inadequada de candidatos entre as pessoas que procuram emprego em áreas não tradicionais, bem como entre os jovens que terminam os estudos; políticas sobre o “ambiente capacitador” que afectam o mercado de trabalho; políticas educativas; políticas sociais; transportes e habitação; percepção do trabalho em função do género, etc.

Utilizando a seguinte tabela, identificar os factores internos e externos que poderiam encorajar os empregadores no sentido de promoverem a igualdade de género em a) funções e b) tomada de decisões.

Igualdade de género em funções desempenhadas na PME	
Igualdade de género na tomada de decisões na PME	
FACTORES INTERNOS	
Positivos	Negativos
FACTORES EXTERNOS	
Positivos	Negativos

Quando os grupos terminarem e for dada a informação de retorno, distribuir uma folha com as soluções, preparada com base no seguinte exemplo, e pedir aos participantes que salientem factores adicionais que tenham discutido.

Exercício 1.1: Folha de soluções-modelo

Factores internos à empresa

Influência positiva

Perspectiva dos empregadores

- Reconhecimento de que “as competências não têm género”
- Uma cultura organizacional capaz de reconhecer e avaliar o talento para além dos papéis tradicionais
- Informação sobre disposições legais, custos, benefícios e incentivos públicos para a contratação de mulheres
- Informação sobre como promover a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal através de medidas práticas
- Informação sobre a forma como as condições de trabalho melhoradas podem aumentar a produtividade
- Vontade de melhorar a imagem social e capacidade de dar resposta às necessidades e expectativas de uma base de clientes mais alargada
- Existência de políticas corporativas de responsabilidade social e/ou sistemas de qualidade

Perspectiva dos funcionários

- Coragem de ultrapassar estereótipos e de escolher carreiras não tradicionais
- Aceitação da necessidade de mudança na organização do trabalho ou nas relações com os colegas de trabalho
- Conhecimento da necessidade de uma melhor partilha das responsabilidades no seio das famílias
- Conhecimento das leis sobre igualdade de género e da forma de beneficiar dessas leis
- Vontade de incluir a questão em negociações colectivas

Influência negativa

Perspectiva dos empregadores

- Opiniões pré-concebidas dos empregadores sobre as capacidades e ambições das mulheres e dos homens
- Cultura organizacional
- Custos reais ou percebidos relacionados com o emprego e rotatividade das mulheres
- Horários de trabalho, requisitos de mobilidade, etc.
- Local de trabalho e disposições de aprendizagem ao longo da vida não adequados para ajustar a necessidade de trabalhadores às responsabilidades familiares
- Qualificação preconceituosa de cargos
- Avaliação preconceituosa de cargos e desempenho

Perspectiva dos funcionários

- Escolhas estereotipadas das profissões
- Padrões de socialização de mulheres e homens

MANUAL PARA FORMADORES E CONSULTORES

- Necessidade de conciliar trabalho e família
- Falta de confiança nas suas próprias competências/ no seu próprio potencial
- Falta de motivação e conhecimento relativamente à igualdade de género
- Cultura organizacional

Factores externos à empresa*Influência positiva*

- Escassez de competências e elevados níveis de educação das mulheres
- Vontade política para fazer cumprir a legislação sobre igualdade de género através de iniciativas, incentivos, programas
- Existência de serviços de cuidados infantis e de políticas públicas dirigidas aos homens na qualidade de pais, da mesma forma que às mulheres na qualidade de mães
- Disponibilidade de serviços de cuidados infantis, transportes públicos e habitação adequados
- Existência de iniciativas públicas ou programas de incentivo e respectiva abrangência limitada, focando, por exemplo, unicamente as mulheres e não as mulheres e os homens em simultâneo
- Campanhas nos meios de comunicação social e campanhas educativas para ultrapassar os estereótipos de género
- Tendências demográficas

Influência negativa

- Estereótipos na cultura dominante
- Meios de comunicação social, sistema educativo e sistema de formação que reforçam os papéis tradicionais
- Desenvolvimentos culturais e históricos (crises económicas, situações de transição)
- Falta de serviços de cuidados infantis adequados
- Falta de incentivos à implementação de acções de igualdade de género no emprego
- Custos sociais elevados da mão-de-obra especializada

Exercício 1.2: Estudo de caso

Prepare informação sobre iniciativas ou casos práticos de igualdade de género bem sucedidos a nível empresarial, no país em causa ou noutros países. Estas iniciativas e casos práticos podem revelar-se muito valiosos para exemplificar a actividade e os resultados em PME.

Deveria ser pedido aos participantes que analisassem a informação apresentada e avaliassem se acções semelhantes seriam aplicáveis nos seus contextos de trabalho.

Concretização da Unidade 2: Os empregos têm género?

2.1 Introdução

Nesta unidade, os participantes são convidados a analisar de que forma os estereótipos podem estar na origem das desigualdades de género e das ineficiências no mercado de trabalho, nas empresas e na vida dos indivíduos:

- em que consiste a segregação do mercado em função do género e quais são as questões específicas no seu país?
- em que consiste a divisão de trabalho em função do género? Quais são os estereótipos de género subjacentes?
- de que forma é que isto tem impacto sobre a eficiência empresarial?

2.2 Objectivo de Aprendizagem

No final desta unidade, os participantes terão examinado os padrões de segregação de género no país. Terão analisado a forma como os estereótipos de género constituem uma causa de desigualdades de género e de ineficiências no mercado de trabalho, nas empresas e na vida dos indivíduos.

2.3 Conteúdos

Apresentação

Esta apresentação deverá focar os padrões de segregação de género no mercado de trabalho do país. Irá mostrar de que forma os estereótipos de género originam desigualdades de género e ineficiências no mercado de trabalho, nas empresas e na vida dos indivíduos. O Capítulo 2 do “Conjunto de Ferramentas” contém informação fundamental sobre:

- a definição de estereotipagem e segregação;
- a divisão do trabalho em função do género, ou seja, a segregação de género;
- os estereótipos de género subjacentes;
- os resultados de investigação prévia sobre estereótipos (projecto STERE/O);
- os dados fundamentais sobre segregação horizontal e vertical no país (mercado de trabalho e educação).

A apresentação deverá conter definições de segregação vertical e horizontal, utilizando alguns dados ao nível nacional e comunitário: participação da força laboral, desemprego, trabalho a tempo parcial e género; raparigas e rapazes na educação superior; mulheres e homens nos sectores económicos; mulheres e homens nas profissões. A apresentação também deveria proporcionar aos participantes informação que lhes permitisse melhorar a sua compreensão acerca do efeito do ciclo vicioso dos estereótipos (estrutura STERE/O) e “metaestereótipos” e como eles se relacionam com a segregação. A apresentação também poderá destacar estereótipos cultural ou socialmente predominantes no seu país/na sua região.



Conselho para os formadores

É muito importante adaptar a informação ao país, ou seja, fazer a devida referência às condições sociais, culturais e económicas existentes no país dos participantes.

Os dados devem realçar os desafios enfrentados por homens e mulheres. É especialmente importante, em regiões com legislação sobre igualdade em vários domínios, realçar o nível de eficiência alcançável quando se contempla e se inclui a questão do género, quando se lida com a estereotipagem, etc. Isto contribuirá para originar respostas que se aplicam a outros tipos de discriminação e para garantir o cumprimento da lei.

Exercício 2.1: As Questões

O objectivo deste exercício consiste em despertar a consciência dos participantes sobre as desigualdades de género no mercado de trabalho. Peça aos participantes que preencham o questionário rapidamente, sem pensarem muito. Em pequenos grupos, peça aos participantes que discutam as suas respostas com o respectivo grupo. O exercício também pode ser realizado sob a forma de *brainstorming*, em plenário. Assegure-se de que tem um diapositivo ou um bloco de cavalete que mostre os dados correctos, no final do exercício.

	Percentagem de mulheres e homens na população total.
	Percentagem de homens e mulheres na população activa
	Percentagem de rapazes e raparigas na área de estudos de engenharia
	Percentagem de mulheres e homens entre os motoristas de autocarros (ou soldadores, cabeleireiros, funcionários de limpeza, enfermeiros, professores do primeiro ciclo do ensino básico...)
	Percentagem de homens e mulheres entre os gestores de PME
	Percentagem de gestores do sexo feminino e masculino
	Percentagem de crianças que frequentam o ensino pré-escolar
	Taxa de homens que usufruem da licença de paternidade
	Percentagem de funcionários do sexo masculino e feminino com acesso à aprendizagem ao longo da vida
	Quantos especialistas em tecnologia da informação serão necessários em 2010?

Recolher a informação de retorno fornecida por cada grupo e moderar uma discussão sobre a necessidade de informação precisa que permita combater a estereotipagem.



Conselho para os formadores

Este questionário pode ser utilizado no início da sessão ou após a apresentação, mas assegure-se de que a apresentação dá resposta às questões colocadas e de que os participantes são encorajados a correr riscos, adivinhando as suas respostas. O objectivo é estimular o debate e não quantificar o que as pessoas sabem.

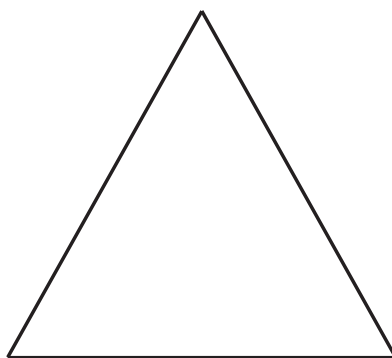
Exercício 2.2: Compreender a Estereotipagem

O objectivo deste exercício consiste em ajudar os participantes a explorarem os factores que sustentam a estereotipagem e em aplicar uma estrutura de análise para melhorar o seu conhecimento sobre a forma como isto funciona no local de trabalho.

Passo 1: Em pequenos grupos, os participantes preenchem a seguinte tabela.

Indique empregos tipicamente “masculinos” e “femininos”	Porque é assim?	Esta situação mudou nos últimos anos?	O que mudaria a situação?
Emprego “feminino”			
Emprego “masculino”			
Indique empregos tipicamente “masculinos” e “femininos” no seu departamento/ na sua empresa	Porque é assim?	Esta situação mudou nos últimos anos?	O que mudaria a situação?
Emprego “feminino”			
Emprego “masculino”			

Passo 2: Os participantes elaboram um **Organograma de Género da sua Empresa** (ou de uma empresa com que estejam familiarizados), assinalando quantas mulheres (M) e quantos homens (H) existem em cada nível. Quanto mais elevada for a posição de tomada de decisões, mais alto será o lugar na pirâmide. Quanto mais um emprego for estratégico para o negócio, mais próximo estará do centro.



Passo 3: Nos respectivos grupos, os participantes discutem os resultados dos organigramas e escolhem dois postos de trabalho, um ocupado por um homem e outro por uma mulher, em posições semelhantes e de importância estratégica semelhante. Preenchem a tabela seguinte e discutem o resultado.

Classificar a importância de cada atributo relativamente a cada emprego 1=importante 2=significativo 3=não importante	Posição ocupada por uma mulher	Posição ocupada por um homem	Existem diferenças? Sim / não	Esta situação pode ser alterada?	Em caso afirmativo, como pode mudar?
Educação					
Experiência					
Competências técnicas					
Disponibilidade de tempo					
Força física					
Mobilidade					
Responsabilidades familiares					
Capacidade de liderança					
Autoridade					
Aceitação pelos colegas de trabalho					
Visão a longo prazo					
Atenção aos detalhes					

Recolha a informação de retorno em cada grupo sobre as mudanças que poderiam ser feitas e como.

Exercício 2.3: As competências não têm género

Este exercício ajuda os participantes a avaliar em que medida os estereótipos podem influenciar a forma como os empregos são avaliados e classificados.

Divida os participantes em pequenos grupos e peça-lhes que seleccionem um ou dois empregos tipicamente masculinos e um ou dois empregos tipicamente femininos e que analisem os diferentes factores que podem ser incluídos na respectiva descrição de funções. Quando o tiverem feito, peça-lhes que comparem os seus resultados em plenário. Se necessário, saliente como os estereótipos influenciam a forma de avaliação destes diferentes factores em empregos femininos ou masculinos (por exemplo, a responsabilidade de um técnico em relação ao equipamento pode ser considerada mais valorizável do que a responsabilidade de uma enfermeira relativamente às pessoas).

Indique empregos tipicamente “masculinos” e “femininos”	Competências : educação, formação, experiência, capacidade física ou mental	Esforço (físico ou mental)	Responsabilidade (relativamente a recursos humanos, técnicos ou financeiros)	Condições de trabalho (perigos/ stress)
Empregos “femininos”				
Empregos “masculinos”				

Concretização da Unidade 3: As regras do jogo

3.1 Introdução

No processo de criação de igualdade de género no caso das empresas, os participantes deverão participar numa discussão moderada sobre os contextos mais alargados da política social e económica de promoção da igualdade. A informação fornecida deverá abranger:

- dados fundamentais sobre igualdade de género na UE e no país em causa;
- compromissos da UE e dos parceiros sociais, políticas e apoio à igualdade de género;
- legislação comunitária sobre a igualdade entre mulheres e homens;
- compromissos internacionais relativos à igualdade de género no emprego (OIT, ONU);
- política e legislação nacional e apoio à igualdade de género no emprego.

3.2 Objectivo de Aprendizagem

No final desta unidade, os participantes terão avaliado informação sobre as políticas comunitárias e nacionais, legislação sobre a igualdade e o apoio à promoção da igualdade nas empresas.

3.3 Conteúdos

Apresentação

A apresentação poderá ser efectuada por uma série de pessoas, consoante o público. Escolha alguém com quem os participantes mais se identifiquem, como por exemplo:

- um proprietário ou gestor de uma PME ou um representante de PME pode oferecer as suas reflexões sobre a forma como a igualdade de género beneficia de facto o negócio;
- a perspectiva da UE pode ser apresentada pelo moderador ou pela pessoa responsável pelas relações com a UE na câmara ou por um representante da CE (se possível);
- a perspectiva nacional pode ser apresentada por um representante de uma instituição/agência/organização nacional que lide directamente com a promoção da igualdade de género nas empresas, no local de trabalho, no mercado de trabalho, etc.

Tendo em vista tornar a apresentação mais interactiva, cada apresentador pode ser “entrevistado” pelo moderador sobre um aspecto específico. Organize previamente as questões temáticas para cada um dos apresentadores e incentive-os a criarem questões para discussão com os participantes.



Estudo de caso 3.1.

Apresente a experiência de uma PME que tenha utilizado com sucesso apoio ou incentivos para promover a igualdade. Utilize o estudo de caso para introduzir o exercício que se segue.

Exercício 3.1: As Questões

Este exercício irá ajudar os participantes a definirem a sua posição e as suas necessidades em relação às políticas existentes.

Divida os participantes em grupos de quatro e peça-lhes que considerem as seguintes perguntas:

1. De que apoio preciso para analisar as barreiras à igualdade de género na minha organização/empresa?
2. De que apoio preciso para promover a igualdade de género na minha organização/empresa?

Recolha a informação de retorno fornecida por cada grupo e escreva palavras-chave em blocos de cavalete, um com o título **apoio para análise** e outro com o título **apoio para acção**.



Conselho para os formadores

- O seu grupo-alvo pode ter experiência e conhecimentos consideráveis de uma diversidade de medidas ou incentivos de apoio à empresa e pode ter experiência directa na sua utilização.
A sessão poderá ser melhorada se se encorajarem os participantes a focarem-se em apoios que promovem medidas propiciadoras da igualdade de género.
-

Concretização da Unidade 4: Integração da igualdade de género no modelo de negócio

4.1 Introdução

Esta unidade convida os participantes a analisarem até que ponto os estereótipos de género afectam a actividade das PME. Proporciona aos participantes uma variedade de ferramentas de apoio a uma análise eficaz da sua própria situação e cria opções que dêem resposta às necessidades do seu negócio. Os participantes são encorajados a testar ferramentas de avaliação e gestão para a criação de métodos que possam aplicar com a finalidade de “dar uma oportunidade ao talento”. As soluções práticas, os exemplos e os estudos de caso ajudam os participantes a familiarizarem-se com os métodos propostos.

4.2 Objectivo de Aprendizagem

No final da sessão, os participantes terão identificado lacunas e examinado possíveis estratégias e ferramentas que podem ajudar as PME a “libertar potencial”, a promover a igualdade de género nas profissões e na tomada de decisões e, por conseguinte, a fazer uma melhor utilização das competências e talentos de mulheres e homens, para benefício das empresas.

4.3 Conteúdos

Apresentação

Esta apresentação deveria dar exemplos práticos, ou seja, apresentar um panorama geral com modelos preenchidos sobre as várias ferramentas e iniciativas que podem ser utilizadas para promover a igualdade de género na tomada de decisões e nas profissões.

As ferramentas têm por objectivo ajudar os participantes a verem que romper com os estereótipos de género ajudará as empresas a melhorarem os seus processos de plano de negócio, para obterem melhores resultados da gestão de recursos humanos, da organização do trabalho, do processo de produção, da informação de retorno por parte dos clientes, etc. A adopção de uma perspectiva de igualdade de género significa melhorar as práticas empresariais, torná-las mais relevantes, eficientes e eficazes.



Conselho para os formadores

A apresentação será interactiva e poderá ser solicitado aos participantes que indiquem se as práticas organizacionais são condicionadas por estereótipos. Podem ser incluídas as seguintes questões:

Existem políticas de Recursos Humanos específicas? São formais ou informais? Como funciona o recrutamento? As suas descrições de funções são revistas com regularidade? O recrutamento é formal ou informal? Quem faz a selecção e quais os critérios utilizados? Os procedimentos/ painéis de

selecção têm tendência para perpetuar as estruturas de poder existentes? Arriscam-se a não utilizar bancos de talentos específicos? Quais são as políticas em termos de condições de trabalho e horários de trabalho? A rotatividade é elevada? Porquê?

É importante apresentar medidas/ iniciativas a nível nacional e internacional que possam encorajar os empregadores a tomar medidas de igualdade de género. Desta forma, quaisquer que sejam as questões colocadas, assegure-se de que tem exemplos de formas de abordagem destes assuntos.

Exercício 4.1: As Questões

Este exercício ajuda os participantes a verem o valor acrescentado e a vantagem competitiva a obter em resultado da promoção de políticas e procedimentos eficazes de igualdade de género.

Posso lucrar com a igualdade de género?

Seleccione três das afirmações que melhor correspondem à sua actual situação.

1. O talento é significativo para aumentar a nossa vantagem competitiva.
2. Temos dificuldade em encontrar mão-de-obra especializada.
3. Não existe suficiente oferta de trabalho especializado para satisfazer as nossas necessidades.
4. Precisamos de tirar mais partido do potencial dos nossos funcionários.
5. As vagas para os chamados empregos “femininos” são aparentemente mais fáceis de preencher do que as vagas para os chamados empregos “masculinos”.
6. As relações de trabalho entre funcionários do sexo feminino e masculino são difíceis.
7. Constatámos que os homens e as mulheres em cargos não tradicionais podem enfrentar situações de trabalho difíceis.
8. Temos em vigor um sistema para avaliar o custo da licença de maternidade.
9. Temos em vigor um sistema para avaliar o custo da licença de paternidade.
10. Temos em vigor um sistema para avaliar os custos do absentismo.
11. Os nossos funcionários do sexo masculino não usufruem de licença de paternidade.
12. As nossas funcionárias não regressam após a licença de maternidade.
13. É difícil cumprir a legislação sobre a igualdade.
14. Não utilizámos os incentivos para empresas para a contratação e manutenção de mulheres, ou para proporcionar medidas de igualdade de género.
15. Não efectuámos investigação com a finalidade de descobrir se os clientes do sexo feminino e masculino influenciam as nossas vendas de forma diferente.

Em grupo, discutam os resultados e decidam qual a área que cada participante considera mais importante para trabalhar.

Exercício 4.2: Acção

Este exercício ajuda a avaliar onde pode ser desenvolvida acção específica com vista a melhorar a capacidade da empresa para utilizar na totalidade o seu potencial humano e como uma atenção específica às dimensões da igualdade de género pode contribuir para este processo. O papel do moderador é fundamental para ajudar os participantes na avaliação realista das áreas em que as respectivas organizações poderiam melhorar o “desempenho” e de como acções específicas para a igualdade de género podem contribuir para este objectivo.

Leia a lista que se segue e assinale de 1 a 3:

1 é vital, **2** importante e **3** vantajoso em cada um dos campos seguintes.

O nosso processo de recrutamento abrange uma gama diversificada de candidatos de qualidade aos empregos, tanto do sexo feminino como masculino	
Consideramos o banco de candidatos mais alargado para todas as posições	
Temos candidatos que se disponibilizam para trabalhar a tempo parcial e inteiro	
As perguntas que utilizamos nas entrevistas e os nossos processos de selecção estão em conformidade com os princípios orientadores da legislação antidiscriminação	
Os nossos processos de recrutamento são transparentes, facilmente reproduzíveis e acessíveis a um banco de candidatos	
Os nossos processos de recrutamento são eficazes ao seleccionar a melhor pessoa para o emprego	
Os membros do painel de selecção têm conhecimento das políticas e procedimentos de recrutamento e selecção equitativos da empresa	
Os nossos anúncios de emprego obtêm resposta de mulheres e homens	
Tanto os candidatos do sexo feminino como os do sexo masculino se candidatam a funções em áreas não tradicionais	
O perfil dos candidatos inclui homens e mulheres com diferentes percursos de vida	
Os nossos entrevistadores e os elementos que constituem os painéis de selecção têm formação em métodos de selecção e entrevista isentos de discriminação em função do género	
As pessoas que trabalham a tempo parcial ou em casa, que têm responsabilidades familiares ou de prestação de cuidados e as mulheres grávidas chegam às fases finais do nosso processo de selecção	
Os nossos processos e decisões de recrutamento e selecção podem ser sujeitos ao rigor de uma análise efectuada por uma entidade externa independente	
Tanto homens como mulheres acedem a cargos de direcção superior na nossa organização	
Na nossa organização, tanto as mulheres como os homens são colocados em funções na linha de operações	
Os nossos processos de recrutamento garantem que os candidatos podem demonstrar a totalidade das suas competências e conhecimento especializado	
Somos um empregador de eleição, entre a nossa concorrência	
A nossa organização desempenha um papel activo na apresentação de funcionários e funcionárias em funções não tradicionais, em escolas ou universidades	
Falamos com grupos de alunos e com os respectivos pais acerca das oportunidades na nossa indústria ou empresa	
Temos reputação de empregadores que promovem a igualdade de oportunidades	

Avaliar se existe necessidade de agir e como fazê-lo.

Exercício 4.3: Qual é o seu estilo de marketing?

Pedindo aos participantes que respondam individualmente ao seguinte conjunto de perguntas, este exercício ajuda-os a avaliar a capacidade de uma empresa para responder às necessidades e expectativas da sua base de clientes do sexo feminino.

Qual é o seu estilo de marketing?

Este rápido exercício de análise irá ajudá-lo a avaliar se está a captar as necessidades e expectativas dos clientes do sexo feminino e masculino, tanto como alvos de marketing directo como na sua capacidade de influenciar muitas decisões de compra.

Em pequenos grupos, responda às seguintes questões:

- possui uma **base de clientes/quota de mercado** masculina e feminina?
- como é que esta quota tem evoluído ao longo dos últimos 5 anos (no mínimo)?
- consegue identificar quais os grupos de mulheres e homens a quem se dirige e quais são as suas expectativas?
- no que concerne aos seus **inquéritos ao consumidor**: independentemente do facto de ter um grupo interno para inquéritos ou de utilizar inquiridores externos, refira se a sua empresa presta atenção aos seguintes aspectos:
 - A investigação é concebida de forma a ter em conta o género?
 - Os grupos de trabalho são equilibrados em termos de género/ ou são constituídos por um género específico?
 - A equipa de investigadores é equilibrada em termos de género/ ou são constituídos por um género específico?
 - Quem formula as questões?
 - Os dados estão separados em função do género?
 - A informação é diferente consoante o género?
- em relação ao seu **processo de criação de produtos**:
 - Há mulheres e homens na sua unidade de criação de produtos? Quantos?
 - Há mulheres e homens no departamento de design? Quantos?
 - Há mulheres e homens no departamento da inovação? Quantos?
 - Há mulheres e homens no departamento do atendimento ao cliente? Quantos?
 - Há mulheres e homens a gerir estes departamentos/ estas unidades?

MANUAL PARA FORMADORES E CONSULTORES

Tendo avaliado a sua **abordagem** ao marketing para mulheres, como se autodenominaria?

Olhos fechados	O meu estilo de marketing não é influenciado pelo género da minha base de clientes
Estereotipado	O meu plano comercial é elaborado com base em determinadas ideias “predefinidas” de como os meus clientes do sexo feminino e masculino “deveriam ser ou gostar”
Pensar em Género	Dirijo-me a mulheres e a homens, especificamente, utilizando produtos que visam um público bastante específico ou campanhas de marketing orientadas para um segmento exclusivamente feminino/ masculino.
Orientação e prioridades não dependentes dos géneros	Conduzo activamente inquéritos sobre as necessidades e expectativas de mulheres e homens e utilizo este conhecimento para repensar toda a minha actividade empresarial e a abordagem de marketing que utilizo com os meus clientes principais – tanto homens como mulheres.

Concretização da Unidade 5: Igualdade de género. Inclua-a no seu plano de trabalho

5.1 Introdução

No final desta unidade, os participantes:

- (no caso de formadores ou elementos de ligação às PME) terão desenvolvido planos de acção organizacionais para efectuar uma maior difusão da “igualdade de género no caso das empresas” através da formação ou da consultoria; *ou*
- (no caso de empresários) terão efectuado planos para implementar algumas das estratégias propostas a nível da empresa.

Exercício 5.1: O Plano

Este exercício reúne o trabalho realizado durante todo o workshop, para que os participantes possam ficar com um plano que garanta que o seu negócio beneficie da promoção da igualdade de género.

Na tabela seguinte inserir:

Desafio	Iremos	Responsável	Cronograma
Questão 1 <i>por exemplo, atrair mais engenheiras</i>	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar às universidades e escolas secundárias que informem os estudantes de que as candidatas são bem-vindas Descobrir por que razão temos poucas candidatas Discutir o assunto com engenheiros do sexo masculino 		
Questão 2 <i>por exemplo, evitar os custos de uma elevada rotatividade do pessoal</i>	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar as necessidades de conciliação dos funcionários actuais e descobrir se podem ser feitas algumas alterações aos horários de trabalho 		
Questão 3 <i>por exemplo, compreender o potencial da nossa base de clientes do sexo feminino</i>	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer um sistema de monitorização para avaliar as necessidades dos nossos clientes em função do género / envolver mais mulheres nos sectores de criação de produtos ou de vendas 		
Questão 4 <i>por exemplo, utilizar incentivos existentes para a contratação de mulheres</i>	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar a assistência da nossa organização de PME para entrega atempada de propostas de projecto 		

BIBLIOGRAFIA

Capítulo 1. A igualdade de género no caso das empresas

- Adler R.D., Executive Director of the Glass Ceiling Research Center, “Women in the Executive Suite Correlate to Higher Profits”, *Glass Ceiling Research Center – Harvard Business Review*, Novembro de 2001.
- Balderrama, A., “Generation Y: Too demanding at work?”, *Careerbuilder.com*. Disponível em: <http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html>
- Carone, C., Costello, D., “Can Europe Afford to Grow Old?”, *Finance and Development*, Setembro de 2006, No. 43.
- Catalyst, *The Bottom Line: connecting corporate performance and gender diversity*, Janeiro de 2004, 34 pp., em www.catalyst.org
- Catalyst, *The Bottom Line: Corporate performance and Women’s Representation on Boards*, 2007, em www.catalyst.org
- Cunningham, J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, Marshall Cavendish, 2006.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., Baumgarten, P., *Women Matter - Gender diversity, a corporate performance driver*, McKinsey & company, Inc., 2007, 28 pp.
- Comissão Europeia, *Women and Men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxembourg, 2008, 54 pp., ISBN 978-92-79-08135-4. Pode encontrar-se em: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf
- Forrester Consulting, *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, Cambridge, 2006. - Disponível em: <http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>
- Healy, R., “10 Ways Generation Y Will Change the Workplace”, *Work/Life, Generation Y*, 23 de Maio de 2008. Disponível em: <http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/>
- Kingsmill, D., *Report on Women’s Employment and Pay*, London, 2001.
- Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., “Female leadership and firm profitability”, *EVA analysis*, N.º 3, Setembro de 2007. Disponível em: <http://www.eva.fi>
- Monks, K., *The Business Impact of Equality and Diversity - The International Evidence*, the Equality Authority and the National Centre for Partnership & Performance, Julho de 2007, 72 pp.
- NAS recruitment communications, “Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come”, *NAS insights*, 2006. Disponível em: <http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>
- NUTEK, Agência Sueca para o Desenvolvimento Empresarial, *Gender and profit*, 1999, resumo disponível em inglês em www.equalpay.nu/en_fakta.html

- Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, Relatório de pesquisa MRG, 2002. Pode encontrar-se em: <http://www.mrg.com>.
- Simosko, N., “Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling”. - Pode encontrar-se em: <http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko>
- The Lehman’s Brothers Centre of Women in Business, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, London, 2007
- Vinnicombe, S., Singh, V., *The 2003 Female FTSE Index*, Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003. Disponível em: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSEIndex2003.pdf>
- Wittenberg–Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008
- Women to the top, *The business case for gender diversity*, 4 pp., em www.women2top.net

Capítulo 2. Os empregos têm género?

- Catalyst, *Women “Take Care”, Men “Take Charge”: Stereotyping of US Business Leaders Exposed*, 2005, 45 pp., em www.catalyst.org
- Colmou, A. M., *L’encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l’égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?*, La Documentation Française, Paris, 1999, p. 52.
Relatório encomendado pelo Ministério da Administração, da Reforma do Estado e da Descentralização, 1999. Disponível em: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>
- Conseil Supérieur de l’Egalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l’égalité, Service de l’information et de la communication, *Guide d’appui à la négociation*. Disponível em: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>
- Donial-Shaw, G., Junter-Loiseau, A., “La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème”, *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.
- ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality – Second Follow-up report - 2007*, Novembro de 2007, 102 pp., em <http://ec.europa.eu>
- Equal-UE, “Establishing a culture of gender equality in the business world”, 2007. Disponível em: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf
- Direcção-Geral da Comissão Europeia para a Investigação, Ciência e Sociedade, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxembourg, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. Pode encontrar-se em: <http://www.europa.eu>
- Comissão Europeia, *Relatório sobre a Igualdade entre Mulheres e Homens - 2008*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Janeiro de 2008,

36 pp., COM (2008)10 final. Disponível em:
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf

- Comissão Europeia, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxembourg, 2005 – 94 pp.
- Eurostat, “The life of Women and Men in Europe - A statistical portrait”, *Statistical Books - Population and Social Conditions*, edição de 2008, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxembourg, 2008, 243 pp. - ISBN 978-92-79-07069-3-
- Franco, A., “The Concentration of Women and Men by Sector of Activity”, *Statistics in Focus – Population and social conditions*, 53/2007, Comunidades Europeias, 2007
- IPSOS, for Rebondir, “Une minorité de femmes a été victime d’une discrimination à l’embauche”, inquérito conduzido numa amostra de quase 500 pessoas, em Abril de 2000. Pode encontrar-se em: <http://www.ipsos.fr>.
- NAS recruitment communications, *Generation Y: The Millennials - Ready or not, here they come*, 2006, 13 pp., em www.nasrecruitment.com
- OECD, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow’s World*, OECD, Paris, 2007. Pode encontrar-se em <http://www.oecd.org>

Capítulo 3. As regras do jogo.

- Conselho da União Europeia, *Joint Employment Report 2007/2008*, Março de 2008, 16 pp., em <http://ec.europa.eu>
- Comissão Europeia, *Roteiro para a Igualdade entre Mulheres e Homens - 2006-2010*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxembourg, Abril de 2006, 38 pp. - ISBN 92-79-00707-6-
- Comissão Europeia, *Legislação sobre Igualdade de Género na União Europeia*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxembourg, 2007, 8 pp.
- Comissão Europeia, “A renewed social agenda for Europe: Opportunities, access and solidarity in 21st century Europe”, Brussels, 2 de Julho de 2008, COM (2008) 412 final.
- Eurostat, “European Business. Facts and figures”, *Statistical Books- Industry, Trade and Services*, 2007 edition, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxembourg, 2007, 431 pp. - ISBN 978-92-79-07024-2 -
- Eurostat, “European Business. Facts and figures”, *Statistical Books - Industry, Trade and Services*, 2008 edition, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxembourg, 2008 - ISBN 978-92-79-07024-2 -
- Manpower Inc., “Confronting the Talent Crunch: 2008”, *Manpower White Paper*, 2008, 20 pp. em www.manpower.com
- Organização Gallup - Hungria, a pedido da Direcção-Geral das Empresas e Indústria, “Survey of the Observatory of European SMEs – Summary”, *Flash Eurobarometer series n°196 – Enterprise Observatory Survey*, 2007, 24 pp.

Capítulo 4. Integrar a igualdade de género no modelo empresarial

- Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, New York, 2007. Disponível em: <http://www.catalyst.org>
- Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Geneva, 2006, pp. 50 – 51.
- ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality – Março de 2005*, 11 pp., em <http://ec.europa.eu>
- ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality First Follow-up report - 2006*, 91 pp., em <http://ec.europa.eu>
- ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality – Second Follow-up report - 2007*, November 2007, 102 pp., em <http://ec.europa.eu>
- ILO, “Information Sheet series on working time and work organization” , Conditions of Work and Employment Programme, disponível em: http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm
- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, « Guide pour l'Égalité des Femmes et des Hommes lors de la Valorisation des Fonctions », extraído do módulo de formação *Evaluation et classification de fonctions. Instruments pour un salaire égal*, Ministério Federal do Emprego e do Trabalho, Brussels, 2000, 11 pp., disponível em www.emploi.belgique.be

