

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**DESAFIOS DA PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO  
NAS ORGANIZAÇÕES - PROPOSTA DE APLICAÇÃO NA  
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – FIOCRUZ COM BASE NA  
EXPERIÊNCIA PORTUGUESA.**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**Patrícia da Silva Von Der Way**  
Rio de Janeiro - 2017

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS – EBAPE

PATRICIA DA SILVA VON DER WAY

**DESAFIOS DA PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES**  
**- PROPOSTA DE APLICAÇÃO NA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – FIOCRUZ COM**  
**BASE NA EXPERIÊNCIA PORTUGUESA.**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola  
Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
da Fundação Getúlio Vargas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Daniela Campello

RIO DE JANEIRO

2017

Way, Patrícia da Silva Von Der

Desafios da promoção da equidade de gênero nas organizações:  
propostae aplicação na Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz com base na experiência  
portuguesa /Patrícia da Silva Von Der Way. – 2017.  
179 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública  
e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Daniela Campello.

Inclui bibliografia.

1. Executivos. 2. Comportamento organizacional. I. Campello,  
Daniela, 1970-. II. Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas. Centre de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.407

PATRICIA DA SILVA VON DER WAY

“DESAFIOS DA PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES –  
PROPOSTA DE APLICAÇÃO NA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – FIOCRUZ COM BASE NA  
EXPERIÊNCIA PORTUGUESA”.

Defesa do Trabalho Final apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em  
Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.

Data da defesa: 19/12/2017

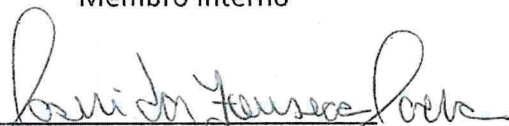
ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



DANIELA CAMPELLO DA COSTA RIBEIRO  
Orientador(a)



HÉLIO ARTHUR REIS IRIGARAY  
Membro Interno



ROSELI DA FONSECA ROCHA  
Membro Externo

A todas as pessoas que me influenciam nessa jornada de ser mulher, estudante e profissional, que sonham, realizam e celebram comigo os efeitos desse percurso árduo e feliz.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos pais, irmãos, familiares e amigos que apoiaram e entenderam a minha ausência para os estudos.

Agradeço a Fundação Oswaldo Cruz pela oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional que esse mestrado me proporcionou. E aos colegas de trabalho do Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira - IFF/Fiocruz pela motivação diária no intuito de melhorar as práticas da Administração Pública no Brasil.

Agradeço aos colegas de classe do Mestrado, turma Regular do MAP 2016, pelo companheirismo desse tempo intenso de estudos e trabalhos acadêmicos.

Agradeço muitíssimo ao Professor Paulo Motta pelos ensinamentos, cultura e exemplo de vida que inspira diariamente e desperta a vontade de ser um ser-humano melhor.

Agradeço a Coordenação do MAP, pela atenção nas demandas que ocorreram no desenvolvimento do mestrado e na confecção desse trabalho.

Agradeço ao Escritório de Relações Internacionais da Fundação Getúlio Vargas, pela oportunidade de intercâmbio e da vivência acadêmica no exterior que muito agregou a esse trabalho final.

Agradeço a orientação generosa da Prof.<sup>a</sup> Daniela Campello da Fundação Getúlio Vargas.

Agradeço ao acompanhamento do desenvolvimento dessa dissertação à servidora Andrea da Luz, da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz.

Aos amigos e companheiros de jornada Ulla Romeu, Geraldo Obermeyer e Ernane Dantas pelos incentivos, sugestões e apoio durante todo o tempo.

Agradeço a Deus por me abençoar com todas as condições de realizar esse sonho de vida.

Gratidão!!!!

## RESUMO

**Objetivo:** O presente estudo aborda o nascedouro das relações laborais entre homens e mulheres; suas diferenças; percalços e trajetória de desafios de ascensão profissional nas organizações privadas e públicas

**Metodologia:** Busca responder por meio de um estudo comparativo das iniciativas ocorridas no Brasil e em Portugal como promover a equidade de gênero em uma organização pública.

**Resultados:** As abordagens dessas experiências conduzirão a possibilidade de realização de iniciativas para promoção da equidade de gênero na Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, órgão da Administração Pública no Brasil, em resposta ao desafio de reduzir a desigualdade histórica-cultural entre homens e mulheres no trabalho, e de alavancar o desenvolvimento de suas carreiras profissionais.

**Limitações:** A Equidade de Gênero é um assunto polêmico, e, por isso, pouco abordado nas organizações.

**Contribuições práticas:** É necessário conhecer, analisar, rever conceitos, trocar informações e experiências de boas práticas para aprimorar o conhecimento, a discussão, ampliar o envolvimento das pessoas, dos trabalhadores, servidores, gestores, em prol de um caminho que forneça condições e oportunidades de desenvolvimento para homens e mulheres profissionalmente.

**Contribuições sociais:** Essas proposições, se efetivadas, podem contribuir para a elevação do grau de igualdade de gênero em uma organização da Administração Pública no Brasil, ratificando a Fiocruz como uma organização inovadora e eficaz no combate a desigualdade de gênero e as iniquidades dela decorrentes.

**Originalidade:** Pelo nosso conhecimento, esse é o primeiro estudo comparativo de iniciativas no Brasil e em Portugal, de como promover a equidade de gênero em uma organização pública.

**Palavras-chave:** equidade de gênero, organizações, administração pública, oportunidades de desenvolvimento para homens e mulheres.

**Categoria do artigo:** Dissertação de mestrado.

## ABSTRACT

**Purpose:** The present study addresses the emergence of labor relations between men and women; their differences, mishaps, trajectory and challenges faced to reach professional development in private and public organizations.

**Design/Methodology:** It seeks to answer, through a comparative study of initiatives in Brazil and in Portugal, how to promote gender equity in a public organization.

**Findings:** The approaches to these experiences will lead to initiatives to promote gender equity at Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), a public administration body in Brazil, to overcome the challenge of reducing historic-cultural inequality between men and women at work, and to leverage their professional development

**Research limitations:** Gender Equity is a controversial subject often little addressed in organizations.

**Practical implications:** It is necessary to know, to analyze, to revise concepts, to exchange information and experiences of best practices to improve knowledge, to discuss and to expand the involvement of people, workers, civil servants, and managers, for a path that provides development conditions for men and women professionally.

**Social implications:** These proposals, if put into effect, can contribute to increase the degree of gender equality in a public organization in Brazil, which confirms Fiocruz as an innovative and an effective organization to tackle gender inequality and its resulting inequities.

**Originality:** To our knowledge, this is the first study comparative study of initiatives in Brazil and in Portugal how to promote gender equity in a public organization.

**Keywords:** gender equity, organizations, public administration, development opportunities for men and women.

**Paper category:** Master's thesis



## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	12
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA:</b> .....	16
<b>2.1 Equidade de Gênero:</b> .....	16
2.2 O <i>Mainstreaming</i> de Gênero.....	18
2.3. Mulheres e o Mercado de Trabalho: .....	23
2.4. Barreiras no ambiente do trabalho .....	26
2.5. Empoderamento feminino – Indicadores de igualdade de gênero.....	39
2.6. Mulheres no Mercado de Trabalho no Brasil.....	44
2.7 A Promoção da Equidade de Gênero no Brasil a partir da Criação da Secretaria Especial de Políticas Públicas para as Mulheres - SPM, no Governo Federal. ....	58
2.8. O Programa Pró-Equidade de Gênero no Brasil. ....	61
3 METODOLOGIA .....	67
3.1. Coleta de Dados: .....	68
4. A QUESTÃO DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL.....	71
4.1. Iniciativas para a Igualdade de Gênero nas Organizações Privadas em Portugal: .....	78
4.2 Avaliação da Igualdade de Gênero na Administração Pública Central Portuguesa. ....	92
4.3. Representações de gênero na Liderança na Administração Pública Portuguesa.....	100
4.4 Guia de Auto-Avaliação da Igualdade de Gênero nas Empresas .....	110
5. A EQUIDADE DE GÊNERO NA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. ....	121
6. RESULTADOS DA PESQUISA .....	133
6.1. A Equidade de Gênero nas Organizações no Brasil.....	144
7. PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A EQUIDADE DE GÊNERO NA FIOCRUZ .....	148
CONCLUSÃO .....	161
REFERÊNCIAS:.....	165
ANEXOS.....	169

## LISTA DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS:

N.º	Descrição	Página
Tabela 1	Áreas Críticas, Plataforma de Ação de Pequim, 1995	19
Tabela 2	Distribuição de tarefas entre crianças de 6 a 14 anos	21
Tabela 3	Labels Mentioned by Respondents as Potential Outcomes	36
Tabela 4	Indicadores de igualdade de gênero no trabalho	41
Tabela 5	Total da Amostra, Perfil Social, Racial e de Gênero, 2010	52
Tabela 6	Total da Amostra, Perfil Social, Racial e de Gênero, 2016	52
Tabela 7	Ganhos médios mensais, segundo os níveis de qualificação	74
Tabela 8	Indicadores Igualdade de Gênero	80
Tabela 9	Taxas de feminização por Ministério, em Portugal	94
Figura 1	Modelo conceitual, Assimetrias de Gênero	97
Gráfico 1	Habilitações acadêmicas por sexo	98
Gráfico 2	Repartição dos cargos de chefia, por sexo	100
Tabela 10	Percepção das características comportamentais das mulheres	101
Tabela 11	Percepção das características comportamentais dos homens	102
Tabela 12	Questionamentos aos participantes no estudo, em Portugal	104
Tabela 13	Grade temática desagregada	106
Tabela 14	Fatores positivos da aplicação do Guia de Igualdade de Gênero	113
Tabela 15	Força de trabalho na Fiocruz	123
Gráfico 3	Distribuição da força de trabalho na Fiocruz	123
Tabela 16	Força de trabalho da Fiocruz por sexo, tipo de vínculo	124
Tabela 17	Perfil dos servidores da Fiocruz por cor/raça, quantitativo	124
Tabela 18	Perfil dos servidores da Fiocruz por cor/raça e sexo	125
Gráfico 4	Perfil dos servidores da Fiocruz por nível de escolaridade	126
Tabela 19	Perfil dos servidores da Fiocruz por nível de escolaridade e sexo	126
Gráfico 5	Perfil dos servidores da Fiocruz por cargo	127
Tabela 20	Perfil dos servidores da Fiocruz por cargo e sexo	127
Tabela 21	Perfil dos servidores da Fiocruz por cargo e cor/raça	128
Tabela 22	Perfil dos servidores da Fiocruz pela estrutura de cargos	129
Tabela 23	Perfil dos servidores da Fiocruz pela estrutura de cargos/raça	129
Gráfico 6	Perfil dos servidores da Fiocruz por titulação	130

Tabela 24	Perfil dos Trabalhadores da Fiocruz por titulação e sexo	130
Tabela 25	Perfil dos Trabalhadores da Fiocruz por titulação e cor/raça	131
Tabela 26	Categoria final: Tema	133
Tabela 27	Categoria final: Terminologias	135
Gráfico 7	Trilha evolutiva para a Igualdade de Gênero	140
Tabela 28	Paradigmas de Mudança Organizacional	151
Tabela 29	Proposta de Plano de Ação para Equidade de Gênero na Fiocruz	159

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
PQ	Plano Quadrienal da Fiocruz
CIG	Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género
CITE	Comissão para Igualdade no Trabalho e Emprego
OIT	Organização Internacional do Trabalho
NTIC	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação
GEM	Gender Empowerment Measure
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
FEM	Fórum Econômico Mundial
SPM	Secretaria Especial de Políticas Públicas para as Mulheres
PPA	Plano Plurianual, Governo Federal do Brasil
ONU Mulheres	Organização das Nações Unidas, Divisão para Mulheres
Unifem	Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher
ISCTE	Instituto Universitário de Lisboa
GEWN	GE Women's Network
INA	Instituto Nacional de Administração
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
UGT	União Geral dos Trabalhadores
CGTP-IN	Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses
CESIS	Centro de Estudos para Intervenção Social
CCP	Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
APEE	Associação Portuguesa de Ética Empresarial
RTP	Rádio e Televisão de Portugal
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
DAS	Direção e Assessoramento
FG	Função Gratificada

## 1. INTRODUÇÃO

A equidade de gênero caracteriza-se pelo processo de garantir justiça para as mulheres e para os homens. Para tal, são necessárias medidas capazes de compensar as desvantagens históricas e sociais que impedem mulheres e homens de atuar de forma equivalente. (Perista e Silva, 2015, p. 86).

Nas organizações privadas a promoção da equidade de gênero é discricionária, cada organização promove ou não o desenvolvimento da questão, que pode ocorrer de forma explícita por meio de programas, práticas e regulamentos internos ou de forma implícita através de valores, comportamentos e atitudes que são estimuladas no convívio entre as pessoas, pelas lideranças promovendo um ambiente mais acolhedor e justo para homens e mulheres expressarem seus talentos e ascenderem em suas carreiras, podendo desenvolver seus objetivos profissionais independente de julgamento ou discriminação quanto ao seu sexo ou gênero. E no ambiente das organizações públicas que é tradicional, burocrático, hierarquizado, onde as relações de trabalho precedem-se por leis e regulamentos de caráter universal, sem grandes oportunidades para ações discricionárias? O que pode ser feito?

Muitas pessoas acreditam que as mulheres têm feito progressos e que a ascensão na sociedade é gradual. Elas estão mais presentes nos ambientes ditos como masculinos, nas empresas e nas organizações públicas. Será uma questão de tempo?

Outras pessoas acreditam que é necessário intervir para alavancar o processo de igualdade de gênero na sociedade e nas organizações.

A relevância do tema equidade de gênero nas organizações está em saber como as empresas privadas e as instituições públicas estão atuando para engrandecer seus valores, comunicá-los e transformar práticas arraigadas de preconceito e discriminação de gênero em oportunidades de inclusão, crescimento e desenvolvimento para as mulheres e homens que nelas trabalham. As oportunidades de ascensão das mulheres promovem uma mudança social e na vida privada, trazendo o homem para relacionamentos mais participativos na prática da vida privada e familiar. Promover o desenvolvimento desse assunto nas organizações é

promover um ambiente mais justo, saudável e harmônico para todas as pessoas, mitigando as diferenças, os conflitos.

Aproveito a oportunidade de realização desse mestrado como parte do plano de carreira da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, fundação pública vinculada ao Ministério da Saúde no Brasil; onde trabalho desde 2011, e da minha experiência como profissional da Administração Pública nos níveis municipal e federal no Brasil, desde 1998; para aprofundar o conhecimento sobre os desafios das relações laborais, tendo como objetivo principal propor ações para promoção da equidade de gênero na Fiocruz, a partir das iniciativas ocorridas em Portugal, país que guarda laços históricos e culturais com o nosso, e, no qual o tema está mais adiantado, pois segundo o relatório publicado com as informações de 2016, pelo Fórum Econômico Mundial com o ranking do *Gender Gap*, Portugal está em 31º lugar no ranking dos países mais igualitários na questão de gênero. Enquanto, o Brasil ocupa a 79ª posição. Parece que temos bastante a aprender e progredir com a experiência portuguesa.

O estudo será desenvolvido a partir da seguinte pergunta de pesquisa:

Como promover a equidade de gênero na Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, uma organização pública no Brasil, a partir do estudo das iniciativas ocorridas em Portugal para a igualdade de gênero?

Para responder a questão esse estudo abordou: 1) na revisão da literatura: o estado da arte da equidade de gênero no ambiente de trabalho; as iniciativas da promoção da equidade de gênero nas organizações, na Administração Pública, no Brasil; 2) na pesquisa: a coleta de dados em Portugal, os quais nos levaram a análise dos resultados. E 3) a proposição de ações que possibilitarão o desenvolvimento da equidade de gênero na Fiocruz e podem contribuir para a redução das desigualdades de gênero em uma organização da Administração Pública, no Brasil; e ser exemplo de boas práticas em nosso país.

A Fiocruz elabora seu planejamento estratégico e a proposta dessa pesquisa está relacionada aos objetivos do Plano Quadrienal da Fiocruz – 2011/2014 - PQ, p. 76 ainda em vigor:

Título do macroprojeto:

Gestão das relações humanas no trabalho

Objetivo estratégico: **Valorizar a diversidade humana no mundo do trabalho, com o desenvolvimento do potencial produtivo e da criatividade.**

Objetivo estratégico: Aprimorar e consolidar o modelo democrático de gestão das relações sociais de trabalho.

Objetivos do macroprojeto:

- 1) Gerir conflitos no trabalho e promover a ética no serviço público, instituindo arranjos e procedimentos que facilitem a conciliação dos interesses dos trabalhadores aos da instituição e a construção interna de alternativas e formas para obter a melhoria das condições de trabalho e o exercício da criatividade no trabalho;
- 2) Implantar o programa pró-equidade de gênero;
- 3) Promover relações de trabalho mais equânimes respeitando as diferenças;
- 4) Promover uma cultura institucional que valorize a diversidade étnica, cultural e de gênero, entre outras.**

Resultados esperados:

- 1) Redução das situações de violência e de assédio moral no trabalho;
- 2) Promoção de atitudes de valorização das diferenças no trabalho, sem preconceitos ou hierarquizações;
- 3) Promoção de cultura institucional que valorize a diversidade humana, étnica, cultural e de gênero, entre outras;**
- 4) Fortalecimento dos canais de comunicação para democratização participativa das relações de trabalho.

Produtos:

- 1) Política de respeito à diversidade implantada;
- 2) Modelo de gestão de conflitos;
- 3) Política de prevenção da violência e assédio moral no trabalho implantada;
- 4) Programa Pró-Equidade de Gênero implantado;
- 5) Ações para a renovação anual do Selo Pró-Equidade de Gênero;
- 6) Pesquisa de clima organizacional realizada;
- 7) Serviços de Recursos Humanos capacitados para suporte a situações de conflito no trabalho;
- 8) Comissão de Ética da Fiocruz em funcionamento efetivo, de acordo com a portaria nº164/2008-PR.  
(Fiocruz, Plano Quadrienal. 2017)(grifo nosso)

A seção 2 apresentará a revisão da literatura, na seção 3 será apresentada a metodologia e na seção 4 serão descritas as pesquisas documentais e bibliográficas realizadas em Portugal baseada nas publicações sobre a temática da promoção da equidade de gênero.

Investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior dos órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videotipe, dispositivos de armazenagem por meios ópticos, magnéticos e eletrônicos em geral, [...]

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser de fonte primária ou secundária. (Vergara, 2014, p. 43)

A coleta de dados exposta na seção 4 permitiu entender o histórico da institucionalização da promoção da equidade de gênero em Portugal, a evolução dos grupos de trabalho até o estabelecimento da Comissão para a Cidadania e Igualdade de gênero – CIG, subordinada ao Conselho de Ministros que atua na proposição de planos estratégicos e políticas de governo em auxílio a disseminação do conhecimento, das ações e iniciativas juntos aos ministérios existentes naquele país. E da Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego – CITE com autonomia e representantes de várias esferas da iniciativa privada, universidades, pesquisadores e público em geral. Essa última atua na participação e no controle social reunindo as demandas e as repercussões que a sociedade clama quanto a equidade de gênero e na difusão do conhecimento pelas instituições privadas, públicas e demais interessados. Os documentos e trabalhos produzidos por ambas estão na seção 4, onde foi apresentado também o documento *Self-Assessment Guide on Gender Equality in Companies*, Diálogo Social e Igualdade nas Empresas, que é um instrumento de avaliação, o qual as organizações podem adotar e ao responderem, a nota final alcançada corresponderá ao grau de desenvolvimento da equidade de gênero na organização.

Na Seção 5 está descrito a iniciativa do Programa Pró-Equidade de Gênero na Fiocruz, no Brasil. As informações e documentos dessa iniciativa foram obtidos por meio de consultas presenciais, internet, reuniões com a Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz, e observação em reunião realizada em 29/09/2016 do Comitê Pró-Equidade de Gênero e Raça da Fiocruz.

A seção 6 apresenta o resultado da análise dos documentos supracitados e o quanto eles elucidam a temática da equidade de gênero. Na seção 7 estão as proposições para promoção da equidade de gênero na Fiocruz baseada nas informações dos dados das seções anteriores.

Pelo exposto a proposta é inovadora; contribui para o preenchimento de uma lacuna que é a operacionalização de ações em prol da equidade de gênero nas organizações que vão além das diretrizes políticas e/ou recomendações de órgãos internacionais; possui alinhamento com o plano estratégico da instituição; tem potencial de impacto na melhoria da Gestão e da Equidade de Gênero na Fiocruz com aplicabilidade imediata e sua relevância está em enfrentar o desafio de reduzir a desigualdade de gênero nas relações de trabalho. Para isso, a organização necessita efetivar ações por meio de uma **gestão inovadora**.



## 2. REVISÃO DA LITERATURA:

### 2.1 Equidade de Gênero:

A trajetória da história das mulheres por reconhecimento de direitos é longa, sendo atribuída ao sistema patriarcal a responsabilidade pela discriminação entre homens e mulheres. As mulheres são protagonistas de lutas que perpassam a história humana e se dividem em fases:

- 1) O reconhecimento por direitos políticos;
- 2) Os direitos sociais; foi a Constituição Federal de 1988a responsável pela garantida no artigo 5º, da igualdade entre homens e mulheres, em direitos e obrigações;
- 3) Os direitos educacionais: a educação regular, formal em escolas e universidades era indicada aos homens desde o seu nascimento como forma de prepará-los para a vida pública. As mulheres cabiam uma educação para o lar, para a vida privada e para o cuidado com os filhos. Mary Wollstonecraft escreveu sobre essa privação de oportunidade imposta as mulheres “[...] ela<sup>1</sup> defende ideias bastante revolucionárias para aquela geração, com a **educação como meio de empoderamento feminino**, cravando que toda a sociedade se beneficiaria com isso.” (Queiroz, 2016, p. 22)

As universidades demoraram a incluir em suas escolas a oferta de vagas para o público feminino. “Foi no final desse século que universidades de nosso país, além do Chile, México, e Argentina, passaram a aceitar alunas do sexo feminino.” (Queiroz, 2016, p. 25)

As mulheres ao ingressarem na educação formal sofreram discriminações e assédios. O número de estupro entre as estudantes universitárias assusta, uma violência contra as mulheres; o que nos faz pensar que a sociedade ainda não está preparada para lidar com a ascensão feminina a vida pública.

- 4) Os direitos econômicos: As mulheres empreenderam na educação, foram ao mercado de trabalho, recebem salários inferiores aos dos homens e são consideradas livres

---

<sup>1</sup> Mary Wollstonecraft, escritora britânica, autora do livro Reivindicação dos Direitos da Mulher, de 1792.

maioria dos países para usar o dinheiro que conquistam. Entretanto, **essa liberdade está limitada e diminuída comparativamente a dos homens enquanto permanecerem: as diferenças salariais, as mulheres ganham em média de 16% a 30% menos que os homens; a guarda e cuidado com os filhos majoritariamente atribuída as mulheres junto com a educação familiar e os afazeres domésticos.** O conjunto dessas atividades requer energia, tempo e dinheiro favorecendo a manutenção da condição de desigualdade econômica dificultando a equidade entre os gêneros.

5) O direito à segurança: O crime de feminicídio é um indicador dessa violência que se dá unicamente pela questão do sexo e gênero. (Queiroz, 2016, p. 26)

A violência contra a mulher é democrática, abrange todas as classes. Entretanto, é predominante nas classes com baixo poder econômico e contra as mulheres negras. O recorte de classe social e raça são importantes para perceber que as discriminações se sobrepõem. Dados de 2003 a 2013 informam que “o número de mulheres negras mortas cresceu 54,2%, passando de 1.864 para 2.875 vítimas, enquanto que o número de mulheres brancas assassinadas no mesmo período diminuiu 9,8%, de 1.747 vítimas para 1.576. Foi percebido que em 2013, morreram assassinadas, proporcionalmente ao tamanho das respectivas populações, 66,7% mais meninas e mulheres negras do que brancas.” (Roza, p. 62, 2017)

A questão da desigualdade de gênero é difusa na sociedade. Está presente em todos os ambientes, nacionalidades, em qualquer lugar onde haja pessoas humanas. Estudar, relatar, questionar e aprender a lidar com as diferenças entre os gêneros a fim de trabalhar na luta pela promoção da equidade de gênero e raça é um desafio à Administração, as organizações, a vida em sociedade e a vida privada de cada pessoa nesse mundo.

É importante lembrar que o patriarcado não é o estado natural das coisas e que nem todas as sociedades se organizaram dessa maneira. [...] Uma teoria bem popular entre historiadores é a de que as grandes potências europeias exportaram o patriarcado para as outras partes do mundo por meio da escravidão, do colonialismo e, depois, do neocolonialismo. Assim, **o que era antes um problema europeu ganhou cores para praticamente todas as mulheres no mundo.**” (Queiroz, 2016,p.23) (grifo nosso)

## 2.2 O *Mainstreaming* de Gênero

No continente europeu, em 2004, o Conselho da Europa definiu quais eram as diretrizes para promoção da equidade de gênero naquele continente. Eles entenderam que era necessário deslocar a igualdade de direitos, prescritas em leis e regulamentos para a igualdade real, de fato, por meio da aplicação do conceito chamado de *gender mainstreaming*, que pode ser traduzido por ‘perspectiva integrada de gênero’. O que isso significa?

Segundo historiadores do campo de gênero, esse conceito emergiu na Terceira Conferência Mundial das Nações Unidas sobre as Mulheres, em Nairobi (1985) e o Conselho Europeu a definiu como:

‘a (re)organização, melhoria, desenvolvimento e avaliação dos processos de tomada de decisão, por forma a que **a perspectiva da igualdade entre homens e mulheres seja incorporada em todas as políticas, a todos os níveis e em todas as fases**, pelos actores normalmente intervenientes no processo político’ (Council of Europe, 1998) (Cerdeira, 2009, p. 81) (grifo nosso)

A ideia de *mainstreaming* de gênero é incluir em todas as proposições sobre o tema equidade de gênero uma dinâmica de melhoria de processos, de tomada de decisão que leve em consideração as diferenças e assimetrias históricas e culturais entre mulheres e homens e promova uma reorganização dessas ideias a fim de contribuir decisivamente para uma sociedade mais justa e igualitária para mulheres e homens. Esse tópico tem sido debatido desde então. Ganhou maior evidência a partir da Plataforma de Ação de Pequim em 1995 e de sua inclusão em 1997, no Tratado de Amsterdã, na Europa. Esse conceito de *mainstreaming* de gênero está em pauta nas agendas dos eventos internacionais e ganhou força na Europa a partir de sua inclusão na agenda de disseminação de conceitos e políticas do Conselho da Europa em 1998.

O conceito de *mainstreaming* de gênero tem sido um tópico de debate nas conferências mundiais organizadas pelas Nações Unidas sobre o papel das mulheres no desenvolvimento e sobre a igualdade de gênero (Mikkola 2005). Ele surgiu pela primeira vez em textos internacionais após a *Terceira Conferência Mundial sobre Mulheres* (Nairobi, 1985). Porém, foi a

*Plataforma de Acção de Pequim*, adoptada na *Quarta Conferência Mundial sobre as Mulheres* (Pequim, 1995), que marcou o ponto de partida da implementação de políticas e programas de mainstremaing de género. (Amaro, 2008, p. 14)

Segundo a agenda de discussão da Plataforma de Acção de Pequim, os temas críticos a serem debatidos e tratados para que ocorra verdadeiramente a promoção da equidade de género entre mulheres e homens foram apresentados no quadro síntese a seguir:

Tabela 1: Áreas Críticas, Plataforma para Acção de Pequim, 1995

Áreas críticas	Situações
Pobreza	Persistência e aumento de peso da pobreza sobre as mulheres
Educação /Formação	Desigualdades no acesso à educação e formação profissional
Saúde	Desigualdades no acesso aos cuidados de saúde e serviços associados
Violência	Violência contra as mulheres
Conflito armado	Efeitos do conflito armado sobre as mulheres, designadamente as mulheres que vivem em territórios ocupados por forças estrangeiras.
Economia	Desigualdades nas estruturas e políticas económicas, em todas as formas de actividades produtivas e no acesso aos recursos.
Poder e Decisão	Desigualdades na partilha do poder e da decisão, em todos os níveis.
Mecanismos Institucionais	Insuficientes mecanismos, em todos os níveis, para promover o desenvolvimento das mulheres.
Direitos Humanos	Falta de respeito e inadequadas promoção e protecção dos direitos humanos das mulheres.
Media	Estereótipos associados às mulheres e desigualdades de acesso e participação em todos os sistemas de comunicação, especialmente nas media.
Ambiente	Desigualdades na gestão dos recursos naturais e na salvaguarda do ambiente.
Crianças Sexo Feminino	Discriminação persistente e violação dos direitos das raparigas

Fonte: Plataforma de Acção de Pequim, 1995 apud Amaro, 2008, p. 15

A Plataforma de Acção de Pequim apontou uma série de áreas críticas a serem desenvolvidas com o compromisso de acolher e desenvolver as mulheres no mundo. No último item, quanto as crianças do sexo feminino percebe-se a importância de tratar a questão da equidade de género desde a tenra idade, pois, esse tema traz implicações para toda a vida.

Os dados mostram que a forma de criação de meninos e meninas implica diretamente na forma como conduzirão sua vida adulta, restando-lhe pouco a escolher. Logo, precisa haver um balanceamento entre os comportamentos ditos femininos e masculinos para que se desenvolvam seres humanos íntegros, justos. Essa é uma luta contra o modelo predominante,

o patriarcado, o masculino. Portanto, é preciso enaltecer as características femininas a fim de balancear a equação no desenvolvimento das meninas e meninos, e, conseqüentemente no mundo através da política, das empresas, das universidades, dos espaços públicos e privados. Como menciona Cerdeira, 2009, p. 81: “Trata-se, então, de promover o papel das mulheres e de integrar ‘os valores femininos’ nos trabalhos sobre o desenvolvimento.”.

É preciso cuidar para não influenciar negativamente e criar estereótipos difíceis de serem modificados, como ocorre com as meninas desde cedo, quando são doutrinadas a cuidar da casa, dos irmãos mais novos, a sonhar com o príncipe encantando que irá chegar e prover todo o necessário ao seu sustento, da sua família e viverão felizes para sempre. Esse pensamento pode ser uma opção, mas não é uma regra. Isso afeta a construção do gênero na sociedade e dificulta o desenvolvimento de novas estruturas sociais que acolha e acomode a todos, meninos e meninas nas suas mais diferentes formas, anseios, sonhos, como identificou a pesquisadora Michele Estoura, da Universidade de São Paulo – USP, em seu estudo:

[...] como meninas e meninos na faixa dos 5 anos estabelecem o que é ‘ser princesa’. Depois de acompanhar 200 crianças de escolas públicas e privadas, Michele encontrou três critérios: o estético, o de consumo e o da realização do amor romântico.

‘Todos os argumentos estão muito relacionados entre si’ explica. ‘Para as crianças, ter coisas – como uma coroa ou um vestido bonito – transforma a mulher em uma princesa. **A princesa, por sua vez, é jovem e loira e isso colabora para que ela consiga ter um príncipe** e se casar com ele’

[...] ‘**Ser princesa é algo muito valorizado pelas crianças, tanto pelas meninas quanto pelos meninos**’, afirma a antropóloga. **O maior problema, na avaliação de Michele, é o caráter limitador disso, o fato de que muitas garotas crescem achando que essa é a única forma de ser feliz.** (Queiroz, 2016, p. 168) (grifo nosso)

A mudança educacional de meninas e meninos contribuirá decisivamente para forma com que eles irão se tratar quando forem adultos. É preciso abolir os estereótipos e reconhecer e valorizar os comportamentos e atitudes delas e deles desde a infância, incentivando o convívio saudável, a inteligência, a perspicácia ao invés da aparência física de cada um.

Chamar os meninos pequenos para cozinhar e ajudar a arrumar a mesa, elogiar uma menina por suas respostas, e não apenas por sua roupa bonita, são pequenas coisas, mas que já fazem uma grande diferença. Façamos nossa parte para que as crianças cresçam em um mundo mais igual. (Queiroz, 2016, p. 169)

A pesquisa ‘Por Ser Menina no Brasil’, realizada pela Organização Não Governamental, Plan International, em 2015, apontou que o trabalho doméstico é ensinado e atribuído às meninas, mas isso não ocorre com a mesma ênfase com os meninos.

[...] cerca de 1/3 das 1.771 meninas entre 6 e 14 anos entrevistadas, ou 31,7% avalia que o tempo para brincar é insuficiente. Isso acontece porque cerca de 82% delas têm algum tipo de responsabilidade nas tarefas domésticas. Enquanto 81,4% das meninas arruma a própria cama, por exemplo, 76,8% lavam louça e 65,6% limpam a casa, apenas 11,6% dos seus irmãos homens arrumam a própria cama, 12,5% lavam a louça e 11,4% limpam a casa. Elas também assumem mais tarefas de risco para crianças, como cozinhar. Entre as meninas, 41% o fazem; entre os meninos, 11,4% (Queiroz, 2016, p. 139)

Tabela 2: Distribuição de tarefas entre crianças de 6 a 14 anos

Distribuição de tarefas entre crianças de 6 a 14 anos.		
	Meninas	Meninos
Arrumar a cama	81,4%	11,6%
Lavar a louça	76,8%	12,5%
Limpar a casa	65,6%	11,4%
Sair para trabalhar	4,3%	12,5%

Fonte: Plan International, 2015. (Queiroz, 2016, p. 143)

Ocupar as meninas com tarefas domésticas em detrimento do desenvolvimento das atividades peculiares a infância é cercear a sua criatividade, espontaneidade e expectativa de desenvolvimento na vida. A ocupação no lar faz com que elas se sintam desprotegidas e despreparadas para a vida fora do contexto familiar, o que acarretará em dificuldades no mundo corporativo, político e social. ‘Colocamos na cabeça de nossas meninas que a prioridade da vida delas é o trabalho doméstico, o que as faz desprezar as demais esferas da vida quando crescem e não almejam realização profissional, política ou financeira’. (Queiroz, 2016, p. 140). As tarefas domésticas devem ser atribuições de ambos os sexos, independente de histórico familiar, cultural, social, deve-se entender e propagar a divisão de tarefas de forma igualitária, pois, isso é o mais justo, e assim iniciar o desenvolvimento da equidade de gênero desde a infância das pessoas. Dessa forma, não será estranho ver meninos e homens cuidando de casas e nem mulheres liderando no mercado de trabalho, será uma consequência natural da boa educação e da parceria estabelecida ao longo da vida para ambos os sexos.

Percebe-se que os países mais igualitários são aqueles onde a divisão de tarefas entre homens e mulheres é mais equânime, com garantias para ambos os sexos quanto a maternidade, a paternidade, os cuidados com os filhos, a divisão de tarefas e afazeres domésticos, o cuidado do lar, da família, de si próprio.

Estudos recentes mostraram que essa disparidade de tratamento agride as mulheres no seu nascedouro como indivíduos e as condena a uma vida de menos oportunidades que seus irmãos e parentes do sexo masculino.

Como foi notado no início dos anos 90 pelo prêmio Nobel de Economia, Amartya Sen, ‘faltam’ perto de 100 milhões de mulheres e raparigas no mundo. Essa desigualdade demográfica deve-se ao facto de milhões de bebés e fetos do sexo feminino serem suprimidos todos os anos em virtude do seu suposto menor valor e da preferência cultural e social atribuída aos filhos em certas culturas. Esta situação, encorajada pela difusão de técnicas médicas como a ecografia, difunde-se nas classes médias, sendo a causa de desequilíbrio demográfico na Ásia, nomeadamente na Índia e China, que representam um terço da população mundial. (Amaro, 2008, p. 47)

Meninas são preteridas na educação formal, pois têm menos condições de ascender e trazer para a família que as criou um bom retorno com consequências benéficas económica e socialmente. Em muitos locais o que as meninas e mulheres podem fazer de melhor é um bom casamento que desonere a família de origem e termine com as preocupações em relação ao seu sustento e desenvolvimento. Passando dessa forma, ao marido, ao masculino a responsabilidade pelo sustento dela.

Ainda que pareça ultrapassado esse conceito ele é o predominante ainda nos dias de hoje como retratam dos dados de pobreza e desigualdade entre os gêneros dos relatórios periódicos da Organização das Nações Unidas - ONU e do Banco Mundial. Em razão dessa desigualdade que se perpetua pela falta de oportunidades de desenvolvimento é que agenda da ONU para mulheres lançou o desafio de que nenhuma menina ou mulher será deixada para trás. Essa campanha tem como objetivo angariar adeptos na luta pela solidariedade com as meninas e mulheres que são negligenciadas em seus cuidados e educação por toda a vida e conseqüentemente, perpetuam-se a condição de pobreza, desigualdade e falta de oportunidade para uma vida melhor.

Nessa trajetória outro aliado muitíssimo importante são os homens. A campanha “*He for She*” convida aos homens a entenderem e apoiarem as ações de desenvolvimento em prol das mulheres contribuindo para uma sociedade mais justa e igualitária.

O engajamento dos homens nessas atividades deve começar na criação da família, no relacionamento com a parceira e adentrar ao ensinamento dos filhos homens e mulheres o quanto é importante participar, cooperar, pois, a família é um patrimônio de todos; o seu funcionamento leva ao bem-estar de todos os envolvidos, o que gera mais momentos de lazer, companheirismo. Em consequência, o desenvolvimento de ambos os sexos de forma igualitária contribui para uma sociedade mais justa e feliz. “Eu não acho que cuidar da casa seja um demérito. Pelo contrário! E não existe essa coisa de mulher e coisa de homem. **A família é de todos, logo, as tarefas são de todos!**” (Queiroz, 2016, p. 141) (grifo nosso).

Após percorrer um pouco da história que concede o suporte à construção desigual de comportamentos e atitudes em relação ao gênero no âmbito pessoal e social, do trabalho doméstico, de esclarecer o conceito de *mainstreaming* de gênero passaremos ao contexto de reivindicação de direitos em busca de equilíbrio de papéis entre homens e mulheres no mercado de trabalho ao longo do tempo.

### **2.3. Mulheres e o Mercado de Trabalho:**

Houve conquistas e as reivindicações adentraram a esfera institucional internacional passando da luta pelo reconhecimento de direitos à prática de igualdade de oportunidades, fundamentando-se nas questões relativas ao trabalho especialmente a partir da segunda metade do século XX. (Amaro, 2008, p. 25)

As ações e diretrizes emitidas pelos órgãos internacionais como a Organização das Nações Unidas – ONU ganharam força quando foi atrelada a potencialidade que o desenvolvimento das mulheres poderia trazer para a economia de cada país, com elevação de renda e do produto nacional bruto, o que tornou o assunto muito interessante para os políticos e chefes de Estado. Um estudo do governo da Suécia, de 1968 estimou que o Produto



Nacional Bruto poderia aumentar entre 25% e até 50% se o potencial das mulheres para o trabalho fosse utilizado. (Monteiro, 2010, p. 24)

Além disso, os organismos internacionais propuseram que a promoção de políticas de desenvolvimento para as mulheres fosse uma condição necessária para a concessão de financiamentos internacionais, atrelando os interesses financeiros dos países membros da ONU à efetiva proposição e desenvolvimento de ações para a equidade de gênero.

[...] Recordemos que nos anos 70 se desenvolveu em instâncias internacionais com a ONU, e em reação ao facto de as mulheres terem sido deixadas de parte do processo de desenvolvimento, a abordagem *Women in Development* (WID). Paradigma ou abordagem que influenciada pelo pensamento e propostas de feministas liberais determinou o pensamento sobre o papel da mulher na economia. **O enfoque era absolutamente economicista, colocado no papel produtivo da mulher, e na sua contribuição para a economia enquanto força produtiva** (Ferreira, 2000b). O estímulo **a participação das mulheres no desenvolvimento foi disseminado pelas agências internacionais como moeda de troca das ajudas financeiras que concediam aos países** de diversas partes do mundo. (Rai, 2003; Ferreira, 2000b) (Monteiro, 2010, p. 21/22) (grifo nosso)

As recomendações da ONU, desde 1968, foram sendo desenvolvidas. Em 1975, foi realizada a primeira Conferência para tratar do assunto Mulheres no âmbito internacional. Essa conferência se destaca com um marco do ponto de vista de iniciar a era do feminismo globalizado. “Em 2010, foi criada a ONU Mulheres, institucionalizando o feminismo na maior das organizações internacionais.” (Queiroz, 2016, p. 29)

Ainda nos anos 70, ocorre em Portugal a regulamentação do Trabalho Feminino como uma das medidas do III Plano de Fomento que foi executado em 1971. Nessa época o enfoque é na condição da mulher no mercado de trabalho, nas potencialidades e dificuldades em alinhamento com as diretrizes da ONU e também da Organização Internacional do Trabalho – OIT, a qual afirmava segundo Monteiro, (2010, p. 22): “O trabalho da mulher visto como conquista pessoal e social, um combate pela igualdade, uma afirmação da dignidade da pessoa, o respeito dos valores humanos (afirmação de princípios associada à Organização Internacional do Trabalho).”

Nesse tempo entendia-se que não se tratava apenas de um problema de regulamentar o trabalho feminino, mas conforme expressa Monteiro (2010, p. 22), “não como um problema, mas como um mosaico de problemas – técnicos, morais, sociais e econômicos – que se interpenetram e não se podem dissociar da evolução das sociedades modernas”. Teve início o

debate sobre os problemas que envolviam o trabalho feminino: o absentéismo, instabilidade, descontinuidade, os quais têm como razão a necessidade de dedicação a lar, a família, aos afazeres domésticos, aos cuidados das crianças e idosos na família, em detrimento da ausência de seus parceiros homens no ambiente de trabalho. Daí, surgiram as indicações de necessidade de mudanças no âmbito cultural, social e de participação de homens e mulheres no ambiente privado, na vida pessoal e familiar de forma mais igualitária, tornando essa relação mais justa. (Monteiro, 2010, p. 22).

Os direitos asseguraram a mulher uma maior oportunidade de trabalho formal. Percebeu-se uma migração das mulheres para os trabalhos que necessitavam das mesmas competências já desenvolvidas no trabalho doméstico, do cuidado com os filhos e com as famílias que acabaram por se traduzir por profissões femininas ligadas as áreas da saúde e educação predominantemente.

A partir, sobretudo, da segunda metade do século XX, a estrutura do emprego e da família nas sociedades ocidentais sofreu significativas alterações com a feminização acelerada do mercado de trabalho. Esta transformação apareceu particularmente associada ao aumento das qualificações académicas das mulheres, à terceirização da economia que originou o crescimento de um conjunto de ‘ocupações naturalmente femininas’ (nomeadamente serviços de cuidado, etc.) e à diminuição de um conjunto de ‘ocupações naturalmente masculinas’ essencialmente relacionadas a atividade industrial (Bradley, 1998; Reskin & Padavic; 1994). [...] o aumento da empregabilidade das mulheres deveu-se ao desenvolvimento da estrutura de emprego na economia informacional, não apenas nas áreas de serviços empresariais, mas sobretudo nas dos serviços sociais. (Rato, 2007, p.14)

A regulamentação do trabalho feminino ocorrida em Portugal se insere nos campos das mudanças ocorridas principalmente nos países ocidentais no século XX, os quais passaram a compreender, aceitar e desenvolver novas formas de emprego em resposta aos progressos principalmente tecnológicos que trouxeram novas oportunidades de trabalho e renda para as pessoas. A globalização de informações, as ferramentas tecnológicas, a integração do mundo através de mecanismos de comunicação velozes e práticos fizeram surgirem novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC), as quais propiciaram um novo regramento para área de serviços, influenciando a formação, qualificação e oportunidades de carreira para homens e mulheres rapidamente.

Com efeito, a estas transformações correspondeu o crescimento de um conjunto de novos empregos, designadamente, serviços às empresas e serviços pessoais. Estes empregos adaptam-se, quer em termos de horário quer em termos de flexibilidade nas entradas e saídas do mercado de trabalho, às necessidades de uma mão-de-obra que procura conciliar a guarda das crianças (por vezes, para não ter de pagar por essa tarefa no mercado) com uma atividade remunerada (Duffy e Pupo, 1992). Este tipo de empregos surgiu com o desenvolvimento da chamada nova economia potenciada pelas TIC, a qual se traduziu na emergência de diversas tipologias de trabalho (tele-trabalho, trabalho à prazo, *part-time*, horário de trabalho contínuo, flexível, etc) (Rato e Duarte, 2002), que possibilitam a compatibilização entre o trabalho remunerado e a assistência à família. (Rato, 2007, p. 14/15).

Uma das questões mais importantes no que tange as mulheres e o mercado de trabalho é a **permanência da desigualdade de remuneração. As mulheres recebem menos do que os homens. Essa é uma situação de desigualdade que estabelece um entendimento de que o trabalho da mulher tem menos valor do que o trabalho do homem.**

Continuando a análise da temática, Lima (2009) descreve que de 1998 até 2007 as mulheres receberam remuneração 30% inferior à dos homens, sendo considerado para tal percentual o rendimento médio real por hora de trabalho; tal análise é preocupante, pois em 10 anos não se constatou mudança relevante nessa base de desigualdade de gênero. O avanço na busca pela igualdade de remuneração é moroso: Na América Latina, as mulheres recebem uma média de 17% a menos do que os homens. No Brasil as mulheres que trabalham em tempo integral ainda recebem 13% a menos do que os homens. (SANDBERG, 2013, p. 18). A elucidação do item remuneração demonstra que mesmo as mulheres frequentando por mais tempo instituições de ensino, a desigualdade não diminui, pelo contrário, persiste. (Rissardi & Schaffrath, p. 189, 2014)

#### **2.4. Barreiras no ambiente do trabalho**

Os movimentos feministas tiveram repercussão causando transformações no dia-a-dia das mulheres e precisam persistir. Há necessidade de luta pelas questões de assédio sexual, direitos reprodutivos, igualdade de salários entre homens e mulheres, divisão do trabalho doméstico dentre tantas outras. Sendo essa última, por vezes, menosprezada e a que causa maior impacto no dia-a-dia das mulheres, pois os afazeres domésticos utilizam grande tempo

concorrendo com o tempo para a formação educacional, trabalho assalariado fora do ambiente da casa, convívio social, cuidados pessoais e lazer.

Algumas dessas questões foram incluídas na agenda institucional e política dos países através da Organização das Nações Unidas que criou uma agenda para tratar da questão de equidade de gênero. A atuação da mulher no mercado de trabalho requer que a mesma tenha tempo e espaço para se preparar para ocupar uma vaga, o que é muito difícil na condição atual para muitas mulheres, pois a rotina de afazeres domésticos se torna impeditiva a formação educacional regular. O que já nos mostra o cerne da desigualdade de gênero e remete ao movimento feminista liberal, que lutou pela igualdade de oportunidades. Percebe-se que essas questões apesar de antigas ainda não foram superadas.

A falta de tempo e a não preparação adequada por meio da educação formal inclui as mulheres em ramos de trabalho que orientam para o trabalho doméstico também fora do seu lar, atuando como babás, empregadas domésticas e outras profissões as quais se assemelham ao trabalho doméstico. Em seguida, aparecem as formações ligadas à educação e a saúde para aquelas mulheres que conseguem uma educação adequada, e os cargos de liderança e políticos são os últimos a serem ocupados pelas mulheres, por quê?

A base do argumento é [...]: como têm menos tempo livre, as mulheres não conseguem se dedicar a uma participação política mais ativa, têm medo de assumir cargos de liderança que, eventualmente pelo menos, exigem horas extras, e, com mais frequência, abandonam os trabalhos por não dar conta do excesso de tarefas, tornando-se reféns financeiras dos maridos, que podem se tornar abusivos. (Queiroz, 2016, p. 132)

Revedo as principais questões discutidas ao longo dos anos até o estágio atual percebe-se uma necessidade de debater esses questionamentos além da vida em sociedade. Como abordar essas discrepâncias de relacionamento de gênero no ambiente de trabalho?

**A ONU faz questão de destacar que nenhum país no mundo atingiu, ainda, a equidade de gênero** – e parte disso se deve a quem faz o quê dentro de casa após o expediente. ‘A questão da divisão sexual do trabalho é chave, e sempre foi, para igualdade de gênero. Todas as relações sociais estão baseadas nas construções dos papéis de gênero em que, historicamente, as mulheres foram vinculadas ao cuidado da família e da casa, enquanto a esfera pública permanecia no domínio masculino’, explica Camila Almeida, Analista do Programa ONU Mulheres no Brasil. (Queiroz, 2016, p. 132) (grifo nosso)

As organizações ao longo do tempo mantiveram-se a parte dessas questões e só se manifestaram para cumprir os direitos conquistados por meio de leis e com os quais tem que cumprir: salários, auxílio-creche, licença maternidade, uma das inúmeras questões que envolvem as mulheres. Após a tratativa desses direitos legais, poucas são as organizações que efetivamente tem um programa de desenvolvimento da equidade de gênero. E por que teriam?

As organizações mecanicistas, pautadas no homem econômico, privilegiavam a mão de obra masculina pela sua maior capacidade física e disponibilidade de trabalhar mais horas, não engravidar. Logo, menor risco de ausência ao trabalho. O trabalho feminino sempre foi considerado acessório, auxiliar, e por isso, menos valorizado. A partir das guerras mundiais no continente europeu é que as mulheres passam a ingressar na indústria para suprir a ausência dos homens e se destacam na realização de tarefas que antes eram inadmissíveis para elas.

As duas guerras mundiais também colaboraram de maneira inesperada para que mulheres tomassem consciência de que eram uma categoria com interesses em comum. Pela primeira vez, as mulheres brancas foram forçadas a lançar-se ao mercado de trabalho em massa para substituir os homens que estavam no campo de batalha – vale lembrar aqui que, de maneira muito triste, as negras já trabalhavam pesadamente nas colônias desde a escravidão. (Queiroz, 2016, p. 25/26)

Esse rompimento com a hegemonia dos homens nas fábricas e indústria bélica não se consolidou totalmente. Até os dias de hoje as mulheres são discriminadas em organizações que possuem trabalho considerado “masculino”, que requerem força, raciocínio lógico-analítico, as áreas de mecânica, engenharia e matemática. Elas predominam nas organizações e trabalhos tidos como “femininos”, sendo esses predominantes nas áreas de saúde, educação, cuidados pessoais. Esse paradigma continua a existir e muito aflige as pessoas envolvidas nessas organizações. Para superar e disputar os mesmos espaços há uma trajetória de adaptação feminina que inclui a sua “masculinização”, ou seja, a absorção de comportamentos e ações ditos como masculinos: frieza, rigidez, espírito competitivo, os quais criam estereótipos e contribuem ainda mais para a desigualdade de gênero. Por outro lado, comportamentos colaborativos, grupais, são considerados “femininos”. Essas diferenças fizeram com se evoluísse os conceitos antes atribuídos às questões do sexo da pessoa: homem ou mulher e que agora são tratados por gênero, masculino e feminino.

A mulher que se encontra exercendo atividades em setores considerados como masculinos também tem maiores chances de sofrer assédio. Isso porque ela é vista como supostamente ‘roubando o lugar de um homem’ e exercendo uma atividade para a qual ‘não teria talento natural’ simplesmente pelo fato de ser mulher (exemplos: metalurgia, mercado financeiro, construção civil). (Queiroz, 2016, p. 152)

Importante ressaltar a diferença e considerar que não se trata mais apenas de uma questão de sexo, ainda que essa seja a primeira identificação, mulheres e homens são diferentes, e, por isso, apresentam diferentes características e comportamentos. Aos homens e ao universo masculino é natural serem competitivos, com foco na produção e nos resultados, frios, insensíveis. Enquanto, as mulheres e ao universo feminino é compreensivo, afeito as relações pessoais, sensíveis, tolerantes em demasia. Os atributos elencados fizeram com que o mundo nas organizações pareça binário, ou se é mulher e feminina ou se é homem e masculino.

O estudo clássico de Kanter [...] foca o modo como as características individuais e as estruturas organizacionais contribuem para oportunidades específicas de gênero (1977). Foi o primeiro estudo a contestar a ideia de neutralidade de gênero nos locais de trabalho, sugerindo a autora que as organizações tendem a privilegiar os valores da masculinidade como base de sucesso no trabalho, particularmente a agressividade, a crítica e a capacidade de distanciamento emocional no cumprimento de tarefas (Kanter, 1977:22)

Partindo do trabalho de Kanter, Acker observa que, quer as estruturas de trabalho, quer as estruturas da hierarquia constituintes da base da produtividade, assentam no *bias* da masculinidade. As noções de trabalho e do trabalhador são abstrações sociais fundadas na premissa do *trabalhador ideal masculino*, o que facilita a institucionalização de divisões de gênero (1990:146).

[...]Estas noções de trabalho e de trabalhador escondem fontes de desigualdades (Pateman, 1988) que podem ser avaliadas a três níveis: a divisão sexual do trabalho; a desvalorização do trabalho da mulher, a construção do gênero no trabalho por empregadores e trabalhadores. (Amaro, 2008, p. 27)

Durante muitos anos foram esses os conceitos que nortearam as ideias humanas no mundo e assim caminharam as organizações públicas e privadas. No âmbito político esse notório conhecimento está presente nos líderes das nações e seus respectivos cônjuges, as quais são reconhecidas como Primeira-Dama.

As figuras de poder e autoridade: reis, presidentes e primeiros-ministros são majoritariamente homens e masculinos. As mulheres que despontam e surpreendem positivamente nessas lideranças são consideradas mulheres enérgicas, masculinizadas. Aqui aparece uma interseção entre sexo e gênero. Ainda que possuam sexos diferentes, o importante é a predominância de comportamentos e atitudes masculinas. Logo o gênero masculino se sobrepõe ao feminino.

Um estudo no Brasil apontou que é um sofrimento para as mulheres terem que se adequar a cultura machista para ascender na carreira sendo esse comportamento um dano às suas personalidades, como no fragmento de entrevista do estudo de Henderson (2016, p. 502): “a sensação é realmente a de frustração. **A relação custo-benefício, se você chega a este momento da carreira, acaba sendo inócua. Porque você acaba perdendo a sua personalidade que é muito mais importante, e como vou resgatar isso?**” (grifo nosso)

Um dilema importante a ser abordado nas organizações é a questão da diversidade, ao colocar homens e mulheres trabalhando juntos, muitos elementos diferentes estão em atividade, pois, as pessoas vêm de culturas diferentes, estão agindo sob diferentes circunstâncias **o que pode causar conflitos e também criatividade, segundo** Schin et. al., (2012, p. 199).

No Brasil, combater a discriminação no ambiente de trabalho perpassa por reconhecer que existem preconceito e discriminação racial (Fleury, 2000 apud Henderson et. al, 2016). As mulheres se masculinizam para serem aceitas por seus pares e terem a oportunidade de ascenderem, “buscaram falar menos e de forma mais direta, se assexualizam, vestindo terninhos de tons escuros, bem como passaram a gesticular menos.” (Henderson et al, 2016).

Neto (2010) corrobora desse pensamento: “A mulher executiva sofre ainda mais pressões, pois teve que derrotar vários homens, que também disputavam o cargo que ela conquistou”. Para ascender na carreira ela acaba tendo que se livrar do estereótipo de “frágil” e “delicada” que sua condição sexual lhe impôs e vai utilizando características masculinas em seu favor na busca por reconhecimento e aprovação de seu trabalho.

Nessa questão parece que só há uma maneira de liderar, a masculina, e é essa que permeia a sociedade e as organizações. A liderança feminina ainda não é vista de maneira natural, pode causar afronta aos homens e até mesmo as outras mulheres, fazendo com que a líder tenha que enfrentar diferentes questionamentos e comportamentos pelo preconceito e assédio das pessoas em seu entorno.

[...] as mulheres em posição de liderança que também se encontram em situação particular de risco. Essas últimas são vítimas de machismo de seus pares que podem ter dificuldades de serem chefiados e liderados por uma mulher. Portanto, o simples fato de ser mulher aumenta significativamente a chance de sofrer assédio de qualquer natureza no ambiente de trabalho. Se a mulher ainda está em situações que se associam com maior frequência a assédio como a de uma gravidez ou o fato de estar em posição de destaque na empresa, a chance de que isso venha de fato a acontecer é realmente muito alta. (Queiroz, 2016, p. 152)

Essas novas formas de trabalho, arranjos familiares, discussões de gênero e participação na sociedade ensejam a necessidade de debater ainda mais a questão da equidade de gênero. Fato é que houve um progresso na entrada ao mercado de trabalho formal e informal. Os novos arranjos laborais facilitaram as oportunidades de dedicação de tempo ao trabalho e flexibilizaram os horários e local onde os serviços são desenvolvidos. Isso fez com que as mulheres passassem a ter a oportunidade de participar em mais atividades laborais, ampliando as perspectivas e oportunidades de trabalho. Contudo, a maior participação feminina no mercado de trabalho não pode ser afirmada como um progresso absoluto, pois constataram a existência de dois tipos de barreiras: *glass wall* – parede de vidro, onde as mulheres não conseguem transpor a ideia de que suas competências estão atreladas as profissões que concernem aos cuidados pessoais, saúde e educação. E o *glass ceiling* – teto de vidro, onde as mulheres têm dificuldades de ascensão na carreira, na sua integração como líderes em suas profissões, cabendo majoritariamente aos homens os postos de chefia e liderança, principalmente nos níveis hierárquicos mais elevados nas organizações e na Administração Pública.

Associadas a estas assimetrias estruturais encontram-se outras variáveis de ordem sócio-organizacional, inclusive na administração pública, que se consubstanciam na forma como se estrutura e organiza o trabalho, nos requisitos e atributos para o seu exercício, no desempenho, nas oportunidades de desenvolvimento e de progressão profissional, na vivência das relações pessoais privadas e públicas. (Rato, 2007, p. 15)

Sendo a questão de gênero tão evidente ao longo dos anos e as diferenças e disparidades retratadas e debatidas na sociedade, nos espaços políticos e pelos órgãos de grande repercussão institucional como a Organização das Nações Unidas, por que essa questão não aparece na agenda das organizações?



As organizações sejam elas públicas ou privadas delineiam sua missão e seus objetivos visando atender a necessidade dos consumidores que desejam um produto ou um serviço. No ambiente público os produtos e serviços são planejados por meio de políticas públicas e executados pelas áreas de gestão pública que envolvem o estabelecimento de serviços tais como: saúde, educação, segurança pública, previdência social, regulação do mercado e economia a fim de promover o ambiente apropriado para que as pessoas e as empresas se desenvolvam, vivam e gerem recursos que retroalimente o sistema político-administrativo-econômico-financeiro de determinada localidade, gerando acontecimentos e consequências na vida das pessoas e da sociedade, desenvolvendo localidades, regiões, cidades, países, continentes e, conseqüentemente, o mundo.

Essa visão sistêmica faz entender a dinâmica e importância dos acontecimentos no nível micro que impactam a vida das pessoas e depois se estendem ao nível macro, das localidades e reverberam na sociedade. Dessa forma, as decisões tomadas repercutem no dia-a-dia e na sociedade como um todo. Para promover a vida das pessoas é necessário que os relacionamentos sejam construídos.

As pessoas acumulam conhecimentos, amizades, constituem família, escolhem carreias profissionais, criam vínculos, parcerias que são ampliadas formando as relações sociais. Como tantas relações e tantas pessoas; é óbvio que os conflitos surgem e precisam ser tratados, as diferenças afloram, trazem problemas que necessitam ser resolvidos. Uma das questões mais comuns são as diferenças de oportunidades que levam a constrangimentos e inquietações, gerando incômodos na vida pessoal e também na cultura e no ambiente de algumas organizações. A equidade de gênero se apresenta como um dos assuntos que aparecem nesse âmbito visando tratar a desigualdade de gênero nas organizações.

O assunto é polêmico e muitas pessoas e gestores se eximem de falar sobre ele, por quê? Porque as questões que mais interessam aos gestores envolvem tomadas de decisão que envolvem salvar financeiramente as organizações, realizando os resultados almejados, atingindo as metas propostas. Depois, a satisfação dos clientes, o tratamento aos empregados, as recompensas financeiras e não-financeiras. Questões que envolvem decisões que impactam diretamente no resultado organizacional reconhecido pelos gestores, sócios e clientes. Contudo, em toda organização há questões que não contribuem diretamente para esse tipo de resultado, porém são relevantes no dia-a-dia de trabalho das pessoas, na forma como são tratadas, nos seus anseios, na sua constituição social, as quais também impactam a organização e podem surpreender quando não tratadas. Algumas questões são polêmicas e

requerem destreza para serem abordadas, pois se não forem bem articuladas podem causar distúrbios nas pessoas, nas equipes, nos relacionamentos, colocando em risco o ambiente, a o clima organizacional. (Kramer, 1998, p. 350), como é a questão da equidade de gênero.

Ao não falar sobre a questão da equidade de gênero as organizações não expõem seus empregados a lidar com esse polêmico assunto, mantendo todos focados no que devem ou não executar, sem refletir para o ambiente em que estão inseridos, pela forma como se olham, dialogam, fazem o gerenciamento da força de trabalho, das diferenças, criando ou não oportunidades para o crescimento do indivíduo, do profissional, da carreira, da organização e da sociedade. Algumas questões podem incomodar e por isso, não entram na agenda de ideias e assuntos a serem debatidos, abordados no interior das organizações. Segundo Kramer (1998, p. 352), a primeira barreira é a de entrada na agenda de discussão e atenção dos gestores para a questão da equidade de gênero. Não deixar essa questão fora da agenda é o desafio inicial.

Entre as mudanças conjunturais, um problema permanece latente ao campo. Para Helena Hirata, **“se você está presente e você insiste na questão do gênero, ela aparece. Mas se as pessoas que estão preocupadas com a questão do trabalho e gênero não estão presentes, (...) volta de novo à sociologia do trabalho cega à questão do gênero”**. Insistamos, pois, em ocupar este espaço. E que sejamos capazes de assumir o desafio de insistir também na categoria raça. (Castro e Roncato, 2016, p. 296) (grifo nosso)

Após vencer a barreira de entrada na agenda, será necessário atingir o segundo passo, que é abordar o assunto e para isso com cautela e inteligência. A equidade de gênero gera defesas de posições e opiniões pessoais, que nem sempre são externalizadas, mas se traduzem em comportamentos diários para as pessoas. A introdução do assunto na organização requer entender como a organização se defende para não abordar a questão e criar polêmicas, incomodando as pessoas, resultando em distúrbios no ambiente organizacional que são vistos como não positivos. Para enfrentar esse desafio é preciso conhecer as pessoas que compõem a organização, como elas pensam e agem, e também a cultura organizacional. O quanto a organização está aberta verdadeiramente para falar e discutir esse assunto.

O terceiro passo será criar caminhos e alternativas para que as pessoas sintam-se seguras e confortáveis para falar, opinar criando trilhas que levarão a discussão do assunto, ao acolhimento das opiniões diferentes, divergentes. É do conhecimento externalizado pela coletividade que será possível traçar um caminho que leve a maior satisfação de todos que compõem a instituição. A equidade de gênero repercute na vida de mulheres e homens. Contudo, abre espaço principalmente para que as mulheres explicitem as questões que as

diferenciam, tornando explícitos os pensamentos e entendimentos de uma psicologia difusa na organização e não conhecida e compartilhada por todos. Cria a oportunidade do conhecimento e da discussão para construção de um ambiente melhor.

Certo é que a equidade de gênero é uma questão antiga na vida da sociedade mundial e permanece adormecida na maioria das organizações, pois, é de difícil consenso, e vista como não impactante no resultado geral da organização. Além disso, a equidade de gênero é vista como uma questão problemática, emocional e complexa. Por essas razões tem sido pouco abordada nas organizações, em virtude do desconforto que pode causar, resultando na relutância dos gestores em colocá-la em evidência. (Kramer & Neale, 1998, p 361/362).

Até aqui dialogamos com as instâncias institucionais que se baseiam em estudos e evidências para informar o quanto a perspectiva de gênero é importante para o mercado de trabalho, a vida em sociedade, que devem ser desenvolvidas por ações de promoção da igualdade de gênero em todos os países. E na opinião das mulheres. Como elas e os demais trabalhadores percebem a abordagem da temática equidade de gênero nas organizações. Para elas é tão evidente a desigualdade em relação aos homens? A abordagem do tema nas organizações faz diferença na vida profissional delas?

O estudo realizado por Kramer & Neale (1998, p. 356) com 218 mulheres na posição de gerentes, formadas pela Escola de Negócios da Universidade de Michigan, as quais trabalhavam em diferentes organizações, distribuídas da seguinte forma: 90% eram brancas, 64% trabalhavam em posições de staff e 36% em posições de linha; que trabalhavam em diversos campos, sendo marketing responsável por 24% da amostra, finanças correspondia a 17,8% e contabilidade com 11,7% mostrou que as percepções das participantes quanto a questão da equidade de gênero está instintivamente celebrada no comportamento repetido das pessoas nas organizações, as quais nem percebem a forma como agem, como discriminam e segregam a partir do gênero, resultando em um aniquilamento da confiança e do desenvolvimento dos profissionais do sexo feminino. Tal elemento de percepção resta evidente no fragmento a seguir.

Sometimes women experience an eroding sense of worth and place due to the atmosphere of the organization; sometimes **women tend to feel unwelcome or unimportant due to events or incidents that, on their own, would be small things, but together and in repetition are quite powerful;** and sometimes women feel that **their ability to get ahead within the organization is limited.** (Kramer & Neale, 1998, p. 356).(grifo nosso)

Em outra pesquisa, as mulheres foram inquiridas sobre os medos e ansios que a abordagem da equidade de gênero traz para elas nas organizações. Ao responder sobre: quais os produtos/efeitos/resultados elas têm receio quando pensam sobre a abordagem da equidade de gênero nas organizações? Qual a imagem está sendo colocada em risco ao se expor a debater essa questão? O que as mulheres pensam que pode acontecer com sua imagem pública se elas debaterem e promoverem essa questão polêmica dentro de suas organizações?

Das 209 respondentes aos questionamentos, somente 15 disseram que não sabiam ou não estavam certas do efeito que a questão da equidade de gênero em suas organizações poderia trazer para elas. Várias respondentes disseram que não teria nenhum impacto em suas vidas a questão da equidade de gênero. E 14 respondentes afirmaram que haveria impacto em suas vidas. Houve ainda 15 respondentes que disseram não haver impacto ou produtos tangíveis para medir a promoção da equidade de gênero, e 10 disseram que não ocorreriam mudanças nas suas imagens, sendo essas, parte do mesmo grupo das respondentes que disseram anteriormente que não haveria impacto, ao responder as questões simultaneamente. Um dos relatos de entrevista indica uma posição de conformismo com a situação atual.

Others attributed their no-impact response to their level in the organization. For example, one respondent noted, “**I don’t think I’m high enough in the organization that it would affect my future negatively**, and I have no ambition to be presidente, so I’m ok. My guess is that few women in the company would be willing to make a big issue out of it. (Kramer & Neale, 1998, p. 365). (grifo nosso)

As respondentes não conseguiram perceber com clareza como a questão da equidade de gênero pode trazer resultados para suas vidas profissionais. Muitas delas têm receio da exposição e de serem vistas com pessoas que causam problemas. Disseram ainda, que se a cultura da promoção da diversidade for realmente deliberada e apoiada pelos gestores; então, elas terão oportunidade de se expor mais. “With some of the more traditional male managers, my image could be viewed as that of a troublemaker or one rocks the boat. I believe, however, given the diversity seminars currently in place, my image would not suffer from selling the issue.” (Kramer & Neale, 1998, p. 365). Ainda assim, elas aguardam que outras mulheres tenham o desejo e a coragem de abordar a questão. As mulheres receiam que ao tocar nessa questão nas organizações ocorra o efeito contrário, sendo elas vitimizadas e estigmatizadas como precursoras de problemas e que isso venha a afetar negativamente suas oportunidades futuras de promoção e ascensão na carreira. “I would become known as the “women’s issue”

person and would lose all chance for promotion. My entire function would be pigeon-holed into this box. I would not sell – if I did, I feel it would be equivalent of giving up on [my] career.” (Kramer, 1998, p.367).

Por outro lado, algumas mulheres responderam que ao serem rotuladas como as causadoras de problemas, ou sendo identificadas como aquelas pessoas que “tratam as questões das mulheres”, pode haver um lado positivo. Elas podem ser vistas como pessoas mais empreendedoras, que aceitam desafios, criativas, proativas e que desejam contribuir para a diversidade na organização. (Kramer, 1998, p.369). Para essas mulheres, a abordagem da equidade de gênero na organização faz parte do jogo no ambiente corporativo, se expor, arriscar e que os resultados irão depender dos esforços que a organização estiver disposta a empreender para verdadeiramente promover a questão. Sendo que 48 mulheres, que representam mais do que qualquer outro grupo de respostas, afirmaram que a promoção da equidade de gênero nas organizações tem aspectos negativos e positivos simultaneamente. Na percepção das mulheres quanto a abordagem da equidade de gênero, foi possível depreender os múltiplos adjetivos e comportamentos associados aquelas que se comprometem com a temática de gênero nas organizações. Logo, os resultados devem estar atrelados a uma imagem positiva das mulheres, cuidando para que elas não sejam machucadas ou feridas em suas imagens profissionais por estarem participando ativamente na execução.

Tabela 3: Adjetivos/atitudes mencionados pelos respondentes como potenciais características atribuídas às mulheres que lutam nas organizações pela questão da equidade de gênero (Labels Mentioned by Respondents as Potential Outcomes of Issue Selling and Their Ratings). (Tradução livre)

<b>Adjetivos/Atitudes com Avaliação negativa</b>	<b>Adjetivos/Atitudes com Avaliação positiva</b>	<b>Atitudes mistas</b>
Chorona/Criadora de problema	Confiante	Aggressiva
Prostituta/Vagabunda	Seriedade sobre a carreira	Franca
Reclamona/Queixosa	Pensamento avançado/progressista	Rebelde
Não confiável/perigosa	Cheia de recursos/ Que busca soluções.	Ativista liberal
Sensível demais/Reação exagerada	Modelo a ser seguido	Ativista
Fraca	Assertiva	Dura
Disruptiva	Corajosa	Poderosa

Fonte: Kramer, 1998, p.370. (tradução livre)

A tabela descreveu os sentimentos, emoções e percepções variadas e, que acarretam muita polêmica em relação ao tema, levando os gestores a ficarem em dúvida sobre a forma de conduzir a questão. Esse debate nas organizações precisa ser enfrentado, até mesmo, para que as instituições possam se fortalecer e aproveitar o que há de melhor em cada gênero, promovendo um ambiente de trabalho melhor para as pessoas. Algumas entrevistas deixaram claro o incômodo que as mulheres sentem em determinadas posições, na forma de tratamento, o que, muitas vezes, as levam a mudança de emprego. Por outro lado, para as organizações não é interessante perder talentos femininos pela falta de atenção ao seu ambiente de trabalho.

Integrar as diferenças, reconhecer as potencialidades de cada um, as múltiplas identidades e trabalhar em conjunto a fim de evitar consequências indesejáveis são fundamentais nesse processo. O não engajamento das pessoas com suas múltiplas identidades, especialmente os grupos minoritários traz sofrimento devido aos estereótipos de gênero no ambiente de trabalho, que podem causar distúrbios psicológicos, perda de motivação, afastamento, desistência do emprego. É preciso encerrar com a permissividade gerencial e à “ausência de senso coletivo de diversidade”. “Os gerentes manifestam preconceito explícito ou velado” (Saraiva e Irigaray, 2009, p. 6). Esse comportamento precisa ser combativo e gerar efetividade na busca por relações respeitadas para todos na organização.

Outro estudo, realizado por Prime et. al (2008) em uma comparação em múltiplas culturas sobre a percepção das pessoas quanto a liderança de homens e mulheres evidenciou que as questões de sexo se mostraram menos importantes nos países de cultura Latina, compreendido por Itália, França e Espanha comparado com culturas mais igualitárias. No grupo dos Nórdicos (Noruega, Dinamarca e Suécia) e Anglo (Reino Unido e Estados Unidos) a questão do sexo se acentua em detrimento dos aspectos culturais. Os respondentes homens dos grupos dos Nórdicos e Anglo tiveram uma relativa tendência a menosprezar as competências de liderança das mulheres, pontuando mais relevantes as competências que eles entendiam como predominante nos homens. A pesquisa solicitou que as pessoas respondessem sobre a liderança de mulheres e homens segundo 14 competências: consulta (checar junto aos outros antes de tomar decisões), delegação, influenciar os superiores, inspirar as pessoas, estimular intelectualmente, ser mentor, monitorar, networking (desenvolver relacionamentos), planejar, resolver problemas, recompensar, servir de modelo para ser imitado, dar suporte (encorajar, assistir), construir um time (coordenar equipe). Como resultado tem-se em geral uma percepção que os líderes mulheres são melhores em resolver problemas e construir um time. Enquanto os homens são melhores em delegar e influenciar

pessoas. O artigo concluiu que a diferença de sexo na posição de liderança predispõe a pessoa a ser julgada por seu estereótipo, seu sexo influencia a opinião das pessoas sobre sua atuação, o que está em muito arraigado a cultura local ocidental de que os homens são provedores e as mulheres são cuidadoras. O estudo contou com mais de 1000 participantes em posições médias e altas de chefia nas diferentes regiões na Europa Ocidental e conclui que passos precisam ser dados para melhorar a percepção de homens e mulheres com maior relação com a eficácia do desempenho em detrimento do sexo que a pessoa possui.

Ainda que os países nórdicos sejam reconhecidos como os mais igualitários, o estudo apresenta a contrariedade na percepção dos homens daquela localidade que identificam a diferença de sexo com um fator para a liderança predominantemente favorável ao homem. Talvez, lá, as normas e exigências legais tenham efeito no comportamento das pessoas, exercendo um poder coercitivo para a promoção da igualdade, independente das preferências de sexo que habitam as ideias dos homens nessa parte do mundo.

Os gestores enfrentam dilemas que visam dar continuidade as organizações com sucesso. Para isso, precisam combinar esforços no sentido de manter as rotinas e procedimentos que asseguram o bom trabalho, ao mesmo tempo em que abrem espaço para o novo, captando a criatividade e a inovação pela abertura de novos espaços de convivência em que aflorem o novo, os quais podem se transformar em novas rotinas e procedimentos que melhorem as competências organizacionais. **Cabe promover nos gestores a capacidade de transformar o ambiente de trabalho, atuando para influenciar seus subordinados de forma a auxiliá-los a expor sua criatividade, a utilizar todos os recursos internos que possuem na descoberta de novas trilhas de conhecimentos, na exposição de suas ideias, construindo um ambiente cada vez mais salutar e criativo para todos. Conseqüentemente, as instituições ganharão pessoas melhores, líderes melhores, desenvolvendo suas potencialidades.**

Os fatores que mais dificultam a chegadas das mulheres à liderança (*Corporate GenderReport* -FEM, 2010 apud Cunha (2015) são: falta de metas para aumentar a participação da mulher; não existem modelos; faltam políticas voltadas para equilibrar melhor trabalho e vida pessoal; falta de soluções para trabalho flexível; normas gerais e culturais praticadas no país; falta de comprometimento da liderança com a diversidade; falta de oportunidades de realizar um trabalho importante e com responsabilidade; falta de informação adequada sobre políticas e práticas de diversidade existentes; falta de acompanhamento da

participação feminina; falta de *networking* e programas de *mentoring*; falta de oportunidades de regresso após licenças; cultura corporativa masculina e patriarcal etc.

Cabe promover nos gestores a capacidade de transformar o ambiente de trabalho, atuando para influenciar seus subordinados de forma a auxiliá-los a expor sua criatividade, a utilizar todos os recursos internos que possuem na descoberta de novas trilhas de conhecimentos, na exposição de suas ideias, construindo um ambiente cada vez mais salutar e criativo para todos. Consequentemente, as instituições ganharão pessoas melhores, líderes melhores, desenvolvendo suas potencialidades. Esse é o momento para alinhar a promoção da equidade de gênero aprimorando as relações, extraindo o que há de melhor em cada pessoa, concedendo um ambiente melhor de trabalho.

Hoje em dia a promoção da equidade de gênero pode ser visto com um fator crucial para tornar as organizações mais abertas ao diálogo, trazendo a diversidade de pensamento, aumentando o contato, a honestidade e franqueza das relações, promovendo uma cultura mais criativa, fortalecendo as empresas. Tal aspecto está claro na entrevista de um dos gestores.

Hornstein describes the defensive mechanism quite dramatically: Organizations are the site of an inevitable and eternal conflict. On one side are the forces of **maintenance and continuity**, which strive to create and sustain an orderly, predictable succession of human exchanges. Opposing them are the forces of **innovation and discontinuity**, which seek to alter established practices. In this struggle, neither of the two regularly wears the 'black hat'. The protagonists are both seeking an organization's survival but in different ways. In everyday experience, it comes down to a conflict between those folks who dutifully work to manage established routines in order to ensure the successful functioning of their organization, and those who courageously challenge routines in order to do the very same thing. (p.8). (Kramer & Neale, 1998, p. 372/373).(grifo nosso)

## 2.5. Empoderamento feminino – Indicadores de igualdade de gênero.

A União Europeia também tem insistido nas questões que colaborem para o empoderamento feminino. E a ONU, através do *United Nations Development Programm*, criou o *GEM – Gender Empowerment Measure*. Trata-se de um índice composto, que mede a



desigualdade de gênero em três dimensões básicas de empoderamento, segundo Amaro, 2008, p.48:

- Participação econômica e no processo de decisão.
- Participação política e no processo de decisão.
- Poder em relação a recursos econômicos.

Empoderamento é uma palavra que designa o processo de disponibilização de recursos ao indivíduo de forma que ele possa desenvolver suas capacidades pessoais no intuito de promover o desenvolvimento de sua vida e da comunidade na qual está inserido em termos econômicos, sociais e políticos, (Amaro, 2008, p. 48).O empoderamento concede ao indivíduo a capacidade de agir sobre a sua própria vida, expressar opiniões, autonomia, capacidade de afirmar suas convicções, assertividade, auto-estima e auto-confiança, responsabilidade sobre seus atos, comprometimento com suas escolhas, entendimento das oportunidades e livre iniciativa, participação social na vida em comunidade promovendo mudanças positivas em sua vida e da localidade na qual está inserido e é participante.

Há recomendações expressas no documento “Princípios do Empoderamento das Mulheres” divulgado pela Organização das Nações Unidas: 1) Estabelecer liderança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero; 2) Tratar mulheres e homens de forma justa no trabalho – respeitar e apoiar os direitos humanos e a não discriminação; 3) Garantir saúde, segurança e bem-estar das trabalhadoras e trabalhadores. 4) Promover a educação, a capacitação e o desenvolvimento profissional das mulheres; 5) Apoiar o empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de fornecedores e de comunicação e marketing; 6) Promover a igualdade por meio de iniciativas voltadas às comunidades e do engajamento social; 7) Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero. (ONU Mulheres, 2017).

Até o presente momento fizemos relatos de organizações mundiais que trabalham para enfrentar o desafio da equidade de gênero em todas as localidades. E como promover isso no ambiente de trabalho, no interior das organizações?

O primeiro desafio é mensurar a existência da desigualdade, e, depois, o da igualdade entre mulheres e homens nos diferentes papéis que exercem no ambiente de trabalho e na estrutura hierárquica nas organizações. Para isso o guia para a Igualdade entre Mulheres e Homens do Conselho Europeu orienta.

[...] o itinerário para a Igualdade entre Mulheres e Homens reafirmou os compromissos assumidos a nível Comunitário Internacional. Fixou os indicadores de medida da igualdade entre mulheres e homens nas áreas prioritárias da independência económica, da conciliação entre vida privada e vida profissional, da representação nas várias esferas de tomada de decisão, da violência e tráfico de seres humanos com base no género, nos estereótipos de género e na política externa da cooperação (Comissão Europeia, 2006a).

Tabela 4 – Indicadores de igualdade de género no trabalho.

Áreas Prioritárias	Metas	Indicadores
Independência económica	Igualdade de Emprego (Estratégia de Lisboa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Taxas de emprego, por sexo e diferencial entre taxas.</li> <li>. Taxas de emprego no grupo de idades 55-64, por sexo e diferencial entre taxas.</li> <li>. Taxas de desemprego, por sexo e diferencial entre taxas.</li> </ul>
	Eliminação do fosso salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fosso salarial = % da diferença entre médias de salário/hora entre homens e mulheres na média de salário/hora dos homens.</li> <li>. Fosso salarial, por idade, sector económico e nível educacional.</li> <li>. Empregados, por sexo e sector económico.</li> <li>. Empregados, por sexo e ocupação.</li> </ul>
	Aumentar n.º de empresárias	. % de indivíduos com emprego próprio na população empregada, por sexo.
	Combater as múltiplas discriminações relativas a mulheres imigrantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Taxa de emprego de cidadãos não europeus, por sexo e diferencial entre taxas.</li> <li>. Fosso salarial de cidadãos europeus e de cidadãos não europeus, por sexo e nacionalidade.</li> </ul>
Conciliação Vida Privada e Vida Profissional.	Igualdade de condições flexíveis de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Média de horas de trabalho semanal no grupo de idades 20-49, com ou sem filhos de 0-6 anos, por sexo.</li> <li>. Taxas de emprego e tempo de trabalho semanal (<i>full part-time</i>) no grupo de idades 20-49, com ou sem filhos com -12 anos, por sexo.</li> <li>. % de indivíduos em regime de <i>part-time</i> na população empregada, por sexo.</li> </ul>
	Melhorar as estruturas de acolhimento das crianças	<ul style="list-style-type: none"> <li>. % de crianças cobertas por instituições de cuidados infantis, até aos 3 anos e com + anos.</li> <li>. % de empregados em regime <i>part time</i> devido a cuidados dos filhos ou outros dependentes, por sexo.</li> <li>. % de inactivos devido a cuidados dos filhos ou outros dependente, por sexo.</li> <li>. Acessibilidade, capacidade financeira e horário de funcionamento dos serviços.</li> </ul>

Representação na tomada de decisão	Maior participação das mulheres na vida política	. % mulheres nas instituições Comunitárias de decisão política. . % mulheres nas instituições nacionais de decisão política.
	Maior participação das mulheres na vida econômica	.% de mulheres nas instituições Comunitárias de decisão econômica. . % mulheres nas instituições nacionais de decisão econômica. . Gestores, por sexo
	Maior participação das mulheres na ciência e tecnologia	. Carreira acadêmica, por sexo. . Professores nas várias categorias, por sexo. <b>. % de mulheres em posições de chefia no sector público</b>
Estereótipos de género	Eliminar estereótipos de género associados à educação e formação profissional	. Licenciados, por sexo e área científica. . Nível educacional, por sexo. . Abandono escolar, por sexo. . % da população 25-64 anos no sistema de educação para toda a vida (ensino e formação profissional).
	Eliminar estereótipos de género no mercado de trabalho	. Actividades/funções, por sexo e sector económico. . Actividades/funções, por sexo e profissão.

Fonte: Comissão Europeia (2006a) apud Amaro, 2008, p. 19

Os indicadores acima listados contribuem para a explicitação da situação atual da igualdade de género e atuação de mulheres e homens no mercado de trabalho, sob as dimensões que mais discriminam as mulheres, e sob as quais são urgentes as medidas de desenvolvimento de oportunidades igualitárias. Tal raciocínio é possível baseado no próprio relato da Comissão Europeia após a mensuração dos indicadores acima em alguns países, a saber:

Apesar da tendência para uma crescente participação das mulheres no mercado de trabalho e das demais conquistas em termos de igualdade de tratamento e de oportunidades, estes indicadores **têm permitido verificar a persistência de assimetrias significativas que excluem as mulheres, sobretudo no que respeita à estrutura salarial, à progressão na carreira, ao acesso a cargos de chefia e participação na tomada de decisão, à reclusão em determinados nichos ocupacionais**, às dificuldades na conciliação entre o trabalho e as responsabilidades familiares, à opção pelo regime de trabalho a tempo parcial (ver Comissão Europeia, 2006b). (Amaro, 2008, p. 19)

A Organização das Nações Unidas iniciou o enfrentamento do desafio da equidade de gênero no ambiente de trabalho atuando junto aos países em prol do desenvolvimento de políticas e diretrizes para o trabalho considerado digno para homens e mulheres.

[...] o tema da igualdade de gênero assumiu um lugar crescente no debate político sobre o desenvolvimento futuro da sociedade. É disso reveladora a consagração nos textos constitucionais do princípio da paridade política e o elevado número de relatórios institucionais internacionais dedicados ao tema, nomeadamente por parte da União Europeia (UE), do Conselho da Europa, das Nações Unidas e da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Por exemplo, **entre os objetivos do conceito de trabalho digno**, lançado pelo diretor-geral da última organização internacional referida, Juan Savoia, na 87ª sessão da Conferência Internacional do Trabalho, **encontra-se a necessidade de assegurar a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres** (ILO, 1999). As declarações relativas aos direitos e princípios fundamentais do trabalho da 91ª sessão e da 96ª sessão, desse importante organismo internacional, foram acompanhadas de dois relatórios dedicados às questões de igualdade e não discriminação, onde é dado um grande destaque à igualdade de gênero (ILO, 2003 e 2007). (Cerdeira, 2009, p. 82)

O conceito de trabalho digno fomentado pela Organização das Nações Unidas - ONU e pela Organização Internacional do Trabalho – OIT é:

Trabalho digno associa a ideia do exercício de uma atividade profissional em condições de liberdade, equidade, segurança, adequadamente remunerada e isenta de qualquer discriminação direta ou indireta. O conceito configura parâmetros qualitativos e quantitativos de desenvolvimento econômico e social (de que são exemplos a taxa de mortalidade infantil, de subnutrição, de analfabetismo, de disponibilidade de água potável e de escolarização no nível secundário) Cerdeira, (2009, p. 82)

Desde então, as empresas tem sido pressionadas pelos movimentos e instituições internacionais, pelos movimentos sociais internacionais e locais, grupos feministas, pensadores, políticos, gestores, pessoas das mais diferentes áreas para promoverem ações que viabilizem a equidade de gênero no ambiente de trabalho.

Os relatos são inúmeros e crescem as políticas organizacionais em torno do tema. As organizações tem a oportunidade de fazer uma melhor gestão da força de trabalho, do desenvolvimento de seus colaboradores com argumentos e técnicas que promovam o respeito a diversidade, a absorção de diferentes conteúdos, culturas, que favorecem a troca, o convívio, a criatividade, favorecendo os resultados organizacionais.

As empresas que já atentaram para o quanto a diversidade pode contribuir e favorecer bons resultados estão ganhando mais, obtendo melhores resultados. O compartilhamento dessas iniciativas favorece a disseminação do conhecimento e o desenvolvimento de atitudes e ações em prol da equidade de gênero.

Para obter um bom resultado é cauteloso respeitar as diferenças e semelhanças culturais, históricas e sociais, a fim de favorecer o aprendizado e a possibilidade de aprimoramento das iniciativas que já obtiveram bons resultados no mundo.

No âmbito das organizações há:

[...] as Normas de Responsabilidade Social 8000 do *Social Accountability International*, que estabelecem no item 5:

- 5.1 A empresa não deve se envolver ou apoiar a discriminação na contratação, remuneração, acesso à treinamento, promoção, encerramento de contrato ou aposentadoria, com base em raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política, ou idade.
- 5.2 A empresa não deve interferir com o exercício dos direitos dos funcionários em observar preceitos ou práticas, ou em atender às necessidades relativas à raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política.
- 5.3 A empresa não deve permitir comportamento, inclusive gestos, linguagem e contacto físico, que seja sexualmente coercitivo, ameaçador, abusivo ou explorativo. (Amaro, 2008, p. 51)

Após enumerarmos os conceitos que envolvem a equidade de gênero na Europa e são disseminados pelo mundo. Passaremos a abordar o tema da equidade de gênero no Brasil,

## **2.6. Mulheres no Mercado de Trabalho no Brasil.**

O mercado de trabalho no Brasil, segundo análise de Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA no período de 2004 a 2014 apresentou a seguinte evolução:

É interessante destacar também que o processo de feminização do mercado de trabalho parece estar se esgotando. Ao longo do período aqui acompanhado, a taxa de atividade feminina oscilou muito pouco, tendo alcançado seu teto, 59%, em 2005, para depois, em 2011, cair a 56%. No último ano, este valor foi de 57%, inferior ao do início da série. Se voltarmos a 1995, ou seja, vinte anos atrás, é possível perceber que a taxa de atividade para mulheres era de 54,3%, menos de 3 pontos percentuais em relação à taxa de 2014, **o que parece indicar um limite de inserção das mulheres no mercado de trabalho.** (IPEA, 2016, p. 4)

No Brasil a equidade de gênero vem sendo discutida. No campo jurídico e social percebe-se que a evolução dos direitos da mulher e pela equidade de gênero são conquistados de forma lenta e gradual. Muitos desses escritos em papéis, em leis, vêm ao encontro dos desejos da sociedade, dos grupos de feministas, das famílias e até dos próprios homens. No entanto, não é suficiente para transformar a sociedade e torná-la mais humana, igual e justa. Essa mudança precisa ocorrer na vida pessoal para refletir na vida social, e conseqüentemente, as organizações públicas e privadas podem auxiliar e favorecer o desenvolvimento da cultura de equidade de gênero ao adotarem práticas e políticas que favoreçam e reconheçam as boas iniciativas e oportunidades de desenvolvimento de homens e mulheres.

A evolução da legislação quanto aos direitos da mulher nas três últimas décadas foi substancial, mas não foi suficiente para garantir a efetiva igualdade de gênero. Não apenas no âmbito familiar, a mulher ainda luta por direitos básicos, como, por exemplo, ganhar a mesma remuneração recebida pelos homens, ocupar cargos de direção em igualdade de condições com os homens, não sofrer assédio sexual e moral no seu ambiente de trabalho, não sofrer assédio na rua etc. (Queiroz, 2016, p. 174)

Os dados da ONU quanto a força de trabalho no Brasil indicam a necessidade de se tratar a questão, principalmente quanto as oportunidade de acesso e desenvolvimento na carreira, bem como a igualdade de salários pago as mulheres nas mesmas funções que os homens. Hoje existe ainda uma diferença salarial na ordem de 30% menor para as mulheres.

Alarmante são as informações referentes à ascensão profissional, o Brasil está classificado em 3º lugar no ranking dos países que menos promovem mulheres. Sendo 57% o número de empresas brasileiras que não possuem mulheres em posições de comando.

[...] mulheres ainda ganham 30% a menos do que os homens em nosso país.

A situação por aqui, aliás, não só anda mal, mas vem piorando. Em 2012, 26% das empresas brasileiras não tinham funcionárias em funções de comando. Em 2013, 33% e em 2014, 47%. De acordo com a pesquisa ‘Women in Business 2015’ (Mulheres nos Negócios), da Grant Thornton, hoje esse número escalou para 57% colocando o Brasil no vergonhoso 3º lugar entre os que menos promovem mulheres no mundo. (Queiroz, 2016, p. 133)

Historicamente sabe-se que homens e mulheres têm diferenças de acesso ao trabalho, de salários, de ascensão ao poder, que perpetuam as posições de liderança sob o domínio do sexo masculino (Henderson et al., 2016, p. 493). Essas diferenças se apresentavam como circunstâncias históricas da educação voltada para o ambiente público, da vida profissional recebida pelos homens ao invés da educação voltada para o privado, a família recebida pelas mulheres. (Monteiro et al., 2015, p. 426). Principalmente no século passado, a partir da década de 60 as relações começaram a mudar drasticamente por alguns fatores: as mulheres progrediram no desenvolvimento da educação formal, superando os homens em números de anos de escolaridade, desenvolveram habilidades de cooperação, negociação que as habilitaram para a entrada no mercado de trabalho. Hoje em dia, se apresentam com a maioria da população e com maior escolaridade. (Ferreira, Monteiro, 2013). Contudo, ainda que elas sejam maioria em quantidade; elas são um grupo minoritário nos postos de liderança nas organizações. (Monteiro et. al., 2015, p. 426).

Essas desigualdades incomodam e movimentam a esfera da vida pública no campo da militância, da ascensão dos direitos sociais, das liberdades individuais. Pouco se tratou das questões no interior das casas; onde se repete o comportamento de discrepância de classes sociais e opressão entre homens e mulheres, e, entre as próprias mulheres. A maioria das mulheres para ascender na carreira precisa da educação formal e da disponibilidade de tempo para investimento, o que atrela a delegação dos cuidados de sua casa e de sua família ao trabalho de outra mulher. Perpetua-se uma cadeia de desigualdade onde o trabalho doméstico feminino é financiado pelas próprias mulheres.

[...] é impossível pensar em direitos das mulheres sem considerar fatores como classe social e cor. ‘Hoje, no Brasil, além de uma hierarquização entre homens e mulheres, com elas abaixo, existe uma verticalização das relações entre mulheres, em que as ricas ou de classe média estão no topo,’ lembra Flávia.

‘As carreiras das mulheres de classe média estão ancoradas no trabalho doméstico de mulheres pobres. Com a crise, voltou a crescer o número de

domésticas no Brasil. E é bom lembrar: **o trabalho doméstico remunerado só existe quando há altos níveis de desigualdade.**' (Queiroz, 2016, p. 135) (grifo nosso)

Esse ciclo de emprego doméstico feminino que proporciona o emprego no mercado formal feminino para mulheres mais bem preparadas academicamente, também se estende para os lares das mulheres empregadas domésticas que necessitam deixar seus afazeres no lar e nas famílias e delegá-los a alguém. No Brasil, em geral, esse papel é exercido pelas avós. É a perpetuação do ciclo de exploração feminina no ambiente doméstico.

É nas classes mais pobres que o problema causa mais sofrimento às mulheres, com algumas delas tendo que abandonar os filhos com os avós para poderem sustentá-los, como Maria. É também entre faxineiras e trabalhadoras braçais que esforços físicos repetitivos, no trabalho e em casa, mais causam doenças precoces. (Queiroz, 2016, p. 135).

A perversidade dessa situação faz com que todas as mulheres envolvidas sofram. Não é mensurável a dor de uma mãe que deixa o convívio com seus filhos para trabalhar, enquanto eles estão doentes ou necessitam de algum cuidado especial. Também é ruim pensar que a ascensão de algumas mulheres depende da opressão e do trabalho sacrificado de outras mulheres.

No Brasil, você não vai ver mulheres de nível universitário que quando casam e têm filho, deixam de trabalhar. Porque é justamente a categoria que mais se mantém no mercado de trabalho. É a categoria mais qualificada que tem empregos de tipo mais qualificados. Nem na França, nem no Brasil, nem na Europa ou EUA em geral, as mulheres param de trabalhar.

Elas podem continuar trabalhando porque há pessoas que cuidam de seus filhos. É justamente por isso que existe esta polarização.

A possibilidade de algumas trabalharem depende das outras cuidarem da casa, dos filhos, dos idosos, da gestão do cotidiano, fazer compras. E aqui, mesmo em supermercados para a elite, você vê muitas vezes, fazendo compras, mulheres que são domésticas de uniforme, que têm uma lista de compras e que vão fazer compras que evidentemente não são para elas. Então isso mostra que existe uma delegação – eu chamei de modelo de delegação.

[..]No interior do grupo das mulheres há dois grupos com interesses antagônicos e, ao mesmo tempo, um precisando do outro para poder sobreviver, trabalhar, ter atividades fora de casa, etc.



A delegação funciona em certos países e não funciona em outros.(Castro e Roncato, 2016, p. 308/309)

As mulheres majoritariamente brancas, de classe média ocupam posições de chefia ou liderança nas organizações. Elas sempre têm que lidar com o preconceito e com os dilemas pessoais intrínsecos a origem feminina.

Mesmo assim, seria errado pensar que as mulheres de classe média também não sofrem com esse problema. ‘Mesmo pagando babás e faxineiras, são elas que administram a casa, são elas que vão a reuniões da escola e são elas que faltam no trabalho quando os filhos ficam doentes’, lembra Wendy Goldman, historiadora emérita da Carnegie Mellon University, nos EUA. ‘As mulheres também se preocupam demais com a família e seu bem-estar e carregam isso consigo o tempo todo no trabalho, aumentando problemas emocionais. Os homens desfrutam de todas as alegrias proporcionadas por uma família, mas não têm que trabalhar por ela no mesmo nível.’ (Queiroz, 2016, p. 136)

A posição das mulheres no mercado de trabalho brasileiro passa pelo trabalho formal e informal, seja ele no ambiente doméstico/familiar, organizacional público ou privado. Em todos eles percebem-se fortes traços de patriarcado, da segregação sexual na divisão das tarefas, diferenças salariais entre homens brancos, mulheres brancas, homens negros e mulheres negras, dificuldade de ascensão na carreira.

Wage gaps are a stark indicator of the economic limitations that black women face regardless of education level. Women’s hourly wages are lower than men’s at all levels of education, but the wages paid to Afro-Brazilian women are less than half those of white men. On average, Afro-Brazilian women earn 7.7 BRL per hour, compared to 12.5 BRL for white women and 15.6 BRL for white men. Among economically active adults who completed secondary education or higher, Afro-Brazilian women earn an average of 15.6 BRL or less than half of the wage of white men with the same level of education, 32.7 BRL. These gaps reflect differences in economic opportunities by race and gender, with implications for gaps in endowments and labor force participation. (Banco Mundial, Relatório Gender Gap, 2016)

E no âmbito familiar na não conciliação da vida familiar, pessoal e profissional com os homens contribuindo muito pouco com os afazeres domésticos, os cuidados com as crianças e idosos. Restando, quando podem financeiramente, delegar essas tarefas a outra mulher. O contingente de cuidadoras do lar e de crianças é grande no Brasil, especialmente de mulheres

pardas e pretas, que somadas perfazem o grupo das mulheres negras. E essa é uma diferença social quando comparamos com Portugal e os outros países. A desigualdade social e financeira aqui permite o trabalho doméstico remunerado de outras mulheres, o que, em parte, beneficia a estrutura do patriarcado, da desigualdade racial e a comodidade de não participação dos homens na vida familiar e pessoal colaborando para a desigualdade social de gênero e raça.

Segregation in certain economic sectors has also limited women's opportunities, because the sectors tend to have lower growth potential and higher levels of informality. A start indicator of the degree of segregation in Brazil is domestic work, in which 13.4 percent of all employed women aged 20-50 across the country are employed, in contrast to 0.8 percent of men. Employment in this sector varies slightly between regions, but black/parda women are much more likely to be domestic workers than are white women in each of the five regions. While between 6 and 7 percent of employed white women work as domestic workers in each region, the share of Afro-Brazilian women in that sector is twice as high in the South, Southeast, and Center-West. (Banco Mundial, Relatório Gender Gap, 2016)

As queixas e razões da desigualdade de gênero identificadas têm agravantes: mais casos de violência doméstica, acentuada discriminação ao trabalho familiar/doméstico, pobreza acentuada das mulheres. Maiores níveis de discriminação quando se insere o recorte de raça, sendo as mulheres negras as maiores vítimas de todos os tipos e estereótipos de gênero conhecidos.

Vamos dar enfoque à temática de gênero no ambiente organizacional, suas interações e ocorrências de acordo com os resultados apresentados no estudo Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010 e Pesquisa 2015, realizadas pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

**As mulheres ocupam agora 13,7% do quadro executivo, um espaço historicamente inexpugnável para elas.** Considerada a série histórica, a partir de 2001, são 7,7 pontos de avanço em relação a uma parcela inicial de 6%. Caminha-se.

A série histórica mostra também **evolução positiva da participação dos negros – pretos e pardos**, de acordo com nomenclatura do IBGE adotada por este estudo. Certamente **muito mais lenta que a evolução feminina**, principalmente para um grupo que já representa uma parcela de 51,1% da população brasileira ou, em números absolutos, 98 milhões de indivíduos, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) de 2009. **A disparidade e a sub-representação ainda são imensas.**

**A situação da mulher negra é pior: ela detém uma parcela de 9,3% da base da escala e de 0,5% do topo**, o que representa, em números absolutos, seis negras (todas pardas) entre as 119 mulheres ou os 1.162 diretores, negros e não negros, de ambos os sexos, cuja cor ou raça foi informada pelas empresas que responderam este item da pesquisa. (Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010, p. 11, 2010).

Melhorar as condições e os indicadores de equidade de gênero no Brasil não é apenas uma questão de proposição política com ações afirmativas. É necessária uma mudança cultural e empresarial. As organizações têm um papel muito importante e podem agir na promoção da equidade, abrindo espaços para a melhoria das condições de trabalho para homens e mulheres. **As ações precisam de continuidade, perseverança e coragem para que a sub-representação de mulheres e negros deixe de existir no ambiente organizacional ao longo da hierarquia.**

A série histórica da Pnad aponta um incremento significativo do grau de cobertura previdenciária, subproduto da formalização da ocupação no último decênio. No conjunto, as mulheres se aproximaram dos homens em termos de contribuição, sobretudo puxada pelas mulheres brancas (70%). Porém, 44,2% das mulheres negras são não contribuintes da previdência social, seguidas de perto pelos homens negros (43,7%). Estes números são indícios consistentes da baixa qualidade das ocupações geradas no mundo do trabalho, apontando para um grave problema que o desemprego pode representar para a população desprotegida. (IPEA, 2016, p. 10)

O Instituto Ethos trabalha para promover o desenvolvimento das empresas com responsabilidade social e desenvolveu um manual que serve de guia para ações de promoção da diversidade, incluindo a promoção de gênero e raça nas instituições. O Instituto aponta os desafios e pontos críticos na evolução das empresas brasileiras.

A diversidade é associada, mais frequentemente, a gênero e raça. As empresas, no entanto, vêm ampliando o conceito e passando a considerar questões como condição socioeconômica dos empregados, idade, estado civil, nacionalidade, orientação sexual, deficiências, estilo de trabalho e visão de mundo, entre outras diferenças.

Apresentamos a seguir um resumo dos principais pontos enfocados pelo manual *Como as Empresas Podem (e Devem) Valorizar a Diversidade*, publicado pelo Instituto Ethos em setembro de 2000.

#### Fator crítico de sucesso

Implementar eficazmente estratégias de diversidade da mão de obra pode ser um fator crítico para o sucesso dos negócios. As políticas de diversidade

incrementam a competitividade, ao possibilitar que as empresas usufruam de todo o potencial resultante das diferenças positivas entre seus empregados. Também é crescente a tendência de valorização de marcas e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista e de responsabilidade social. (Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010, Apresentação, 2010).

O Brasil apresenta uma dicotomia, tornou-se na última década uma das nações mais promissoras do mundo, com forte desenvolvimento econômico e produtivo. E guarda grandes desigualdades em sua população que convive em situações de extrema pobreza até grandes fortunas. As desigualdades estão presentes no dia-a-dia da população que as enfrenta da maneira que consegue, driblando crises e focando no seu desenvolvimento. As organizações estão se modernizando e começam a entender a diversidade como uma boa oportunidade de melhoria de seus negócios.

#### Imagem corporativa valorizada

Quando se constata que a valorização da diversidade é uma macro-tendência verificável nos mais diferentes países, percebe-se a importância estratégica de praticá-la internamente. O tema tem sido alvo de atenção constante da mídia, especialmente quando empresas dão exemplos de racismo ou discriminação sexual.

A publicidade em torno de uma prática discriminatória pode ser bastante negativa para a organização, afetando sua imagem perante os consumidores e a opinião pública. Por outro lado, se a diversidade for um atributo característico das atividades da empresa, tornando-a conhecida como um bom lugar para trabalhar, com um ambiente aberto e inclusivo, isso pode agregar qualidades positivas à imagem da corporação no mercado. (Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010, Apresentação, 2010)

O estudo avaliou as 500 empresas situadas no Brasil, com uma amostra bastante expressiva de participantes. O instrumento utilizado foi o questionário enviado por meio eletrônico e que tem a intenção de identificar a diversidade e as ações afirmativas que as organizações promovem para o desenvolvimento de seus recursos humanos. A maioria das empresas participantes possui mais de 1 (um) mil funcionários. Empresas com esse perfil perfazem 81% da amostra e, há ainda, empresas com mais de 5.000 (cinco mil) funcionários.

Tabela 5: Total da Amostra, Perfil Social, Racial e de Gênero, 2010

Total da Amostra			
Nível Hierárquico	Homens	Mulheres	Total
Quadro Executivo	1.299	207	1.506
Gerência	10.815	3.077	13.892
Supervisão, Chefia ou Coordenação	19.058	6.976	26.034
Quadro Funcional	389.896	192.632	582.528
<b>TOTAL</b>	<b>421.068</b>	<b>202.892</b>	<b>623.960</b>

Tabela 6: Total da Amostra, Perfil Social, Racial e de Gênero, 2015

Total da Amostra			
Nível Hierárquico	Homens	Mulheres	Total
Conselho	89	11	100
Quadro Executivo	482	76	558
Gerência	4.585	2.086	6.671
Supervisão, Chefia ou Coordenação	23.553	14.945	38.498
Quadro Funcional	173.228	95.173	268.401
Trainees	1.823	1.352	3.175
Estagiários	2.843	4.077	6.920
Aprendizes	3.413	4.330	7.743
<b>TOTAL</b>	<b>210.016</b>	<b>122.050</b>	<b>332.066</b>

(Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2015, p. 13, 2016)

Segundo os dados da pesquisa de 2010, a desigualdade entre homens e mulheres nas maiores empresas do país é grande. As menores diferenças apresentam-se na base da hierarquia, no quadro funcional das empresas. Nessa classe as mulheres representam 33,1% dos postos de trabalho. A desigualdade cresce progressivamente à medida que sobe na hierarquia organizacional, conforme apresentado nos dados estatísticos percentuais respectivamente: 26,8% na supervisão, 22,1% na gerência e 13,7% no executivo (topo da hierarquia). Ocorre um afinilamento hierárquico, já constatado nos levantamentos anteriores, que exclui as mulheres na medida em que aumentam as atribuições de comando em uma clara ratificação da situação de *glass ceiling*.

A pesquisa apresenta ainda os dados de participação feminina no mercado de trabalho e de escolaridade. A presença feminina na sociedade brasileira é de 51,3% do total da população, correspondendo por 43,9% da população economicamente ativa (PEA) e sendo de 42,6% da população com ocupação laboral. Isso caracteriza que, além da desigualdade, há uma sub-representação das mulheres nas empresas da amostra.

Os dados da pesquisa de 2015 demonstram que não houve avanços consideráveis para as mulheres e negros. Elas são 51,4% da população brasileira e no quadro executivo das organizações eram 12,7% em 2010 e passaram para 13,6% em 2015.

Os negros são 52,9% da população do país e participam como maioria no contingente de aprendizes e trainees, com 57,5% e 58,2%, respectivamente. E ocupam 6,3% no nível gerencial e 4,7% no quadro executivo. (Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2015, p. 15, 2016)

Na pesquisa de 2010, tal fato aparece de forma mais intensa quando atrelada a questão da escolaridade comparativamente de homens e mulheres. As mulheres possuem um número médio de anos de estudo de 7,4 anos, que é superior ao dos homens com 7 anos. Elas são maioria, correspondendo a 54,8% dos indivíduos brasileiros que atingiram pelo menos 11 anos de estudo. Em 2007, as mulheres foram as responsáveis pela maior proporção de matrículas, 54,9% e a maioria de concluintes do ensino superior, sendo 59,8%. Esses dados refletem o busca e concretização da educação continuada formal, tão importante para a abertura de oportunidades de trabalho e emprego, sendo uma das barreiras que estão sendo vencidas no Brasil. No entanto, ter mais conhecimento não tem sido suficiente para o público feminino alcançar as melhores oportunidades dentro das empresas.

A prevalência no nível de instrução é confirmada pela distribuição da PEA por escolaridade: tinham, em 2008, ensino médio completo 29,3% das mulheres e 24,4% dos homens. Era maior também, nessa população, a proporção de mulheres com superior completo: 12,7% do contingente feminino e 7,8% do masculino. (Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010, p. 13, 2010)

Na pesquisa de 2016, iniciou-se a análise das categorias de ingressantes como estagiários, *trainees*. Os dados ratificaram a pesquisa de 2010 quanto a elevação no nível hierárquico, corroborando o afunilamento na ascensão na carreira. O *glass ceiling* continua presente.

As mulheres têm vantagem em relação aos homens no contingente de aprendizes e estagiários, com participação de 55,9% e 58,9%, respectivamente. Perdem espaço, no entanto, já a partir dos trainees, com 42,6%. Nos níveis seguintes, estão ainda menos presentes, com porcentagens de 35,5% no quadro funcional, 38,8% na supervisão, 31,3% na gerência,

13,6% no quadro executivo e 11% no conselho de administração. Os resultados fazem lembrar os obtidos pela pesquisa realizada em 2010, ao menos em seus principais aspectos, a começar pela desigualdade entre os sexos e a sub-representação das mulheres, tendo em conta os dados sobre sua presença na sociedade brasileira. (Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2015, p. 16, 2010)

As mulheres estão conseguindo adentrar ao mercado de trabalho. Porém, a população negra, no Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística composta por pretos e pardos, cresce no contingente da população, mas os empregos não crescem na mesma proporção para essa classe racial.

Ocupam [...] parcelas muito desiguais em relação aos não negros nos quadros de funcionários das empresas da amostra. Estão sub-representados.

A disparidade é menor no quadro funcional, com 31,1% dos postos de trabalho ocupados por negros, e aumenta nos quadros seguintes, configurando um afunilamento. Ou seja: a proporção de negros é progressivamente menor nos níveis hierárquicos mais elevados: **25,6% na supervisão, 13,2% na gerência e 5,3% no executivo, referindo-se esta última parcela, em números absolutos, a 62 negros num grupo de 1.162 diretores.** (Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010, p. 15, 2010)

A porcentagem de 58,2% no nível dos *trainees*, com a mesma diferença de 50% em relação aos estagiários, abre, numa primeira observação, a perspectiva de um considerável aproveitamento de negros nos níveis seguintes – o que não se confirma. Sua participação no quadro funcional é de 35,7% (diferença de 38,7%), decrescendo progressivamente para **25,9% na supervisão (27,5% de diferença), 6,3% na gerência (75,7% de diferença) e 4,7% no quadro executivo (25,4% de diferença), e mantendo-se num mesmo patamar no conselho de administração, com 4,9%** (Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2015, p. 22, 2016)

Somados, pretos e pardos são maioria no país: saltaram de 48% para 51,1%, o que representa, em números absolutos, 98 milhões de indivíduos. A população branca decresceu simultaneamente, no período de 2004 a 2009, de 51,4% para 48,2%, o que representa, em números absolutos, 92,5 milhões de indivíduos. O que o mercado de trabalho no Brasil oferece para essas pessoas? Quais são as oportunidades? Há oportunidades?

A situação das mulheres negras são as mais desiguais. Para elas, os empregos formais são escassos. Ao adentrarem os espaços organizacionais recebem pouca atenção e não

ascendem na hierarquia. Quando somadas as variáveis de gênero e raça, as mulheres negras responderam por apenas 0,5% de pessoas presentes nos quadros executivos da pesquisa das 500 maiores empresas do Brasil. E dessas, que correspondem em números absoluto a 6 (seis) pessoas negras, sendo todas pardas.

A situação da mulher negra é ainda pior: 9,3% no quadro funcional, 5,6% na supervisão, 2,1% na gerência e **0,5%** no quadro executivo, representando esta última porcentagem, em números absolutos, **6 negras (todas pardas)** entre as 119 mulheres ou os 1.162 diretores, negros e não negros, de ambos os sexos, cuja cor ou raça foi informada pelas empresas respondentes.

É importante salientar que as mulheres negras representam uma parcela de 50,1% do total de mulheres presentes na população brasileira. Formam, além disso, um contingente de 25,6% de toda a população. (Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010, p. 15, 2010) (grifo nosso)

### **O que as organizações estão fazendo para promover a inclusão e a promoção da equidade de gênero e raça?**

As respostas à pesquisa demonstraram que para a grande maioria das empresas não há nenhuma ação afirmativa, ação positiva, proposta de política organizacional que leve em consideração a equidade de gênero e raça. E outro fator agravante é que os gestores não tem percepção da ocorrência da desigualdade. Logo, se não enxergam, o problema não existe. Os gestores afirmaram que consideram adequado o número de negros nos postos de trabalho e nas ocupações das posições ao longo da progressão hierárquica na carreira. Onde é possível depreender que a falta de conhecimento sobre o tema é uma das razões que aprofunda as desigualdades.

[...] é a grande proporção de empresas que dizem **não ter medidas para incentivar a participação de negros** em cada nível – **nem políticas com metas e ações planejadas, nem ações pontuais ou específicas** [...]. O segundo fator, relacionado ao primeiro, é a percepção dos gestores que, também em grande parcela, consideram adequada a proporção de negros em cada nível. (Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010, p. 15, 2010) (grifo nosso)

Quando passamos a observar o que ocorre nas categorias hierárquicas superiores, percebe-se a clara ocorrência do *glass ceiling*, ainda que as mulheres tenham maior escolaridade e aparentem reunir as maiores competências técnicas e acadêmicas que os



homens para assumirem esses postos de trabalho. Os integrantes do nível executivo das empresas da amostra têm formação superior. As mulheres têm uma exígua participação de 13,7% no topo da escala hierárquica. Quando se desce na estrutura hierárquica a escolaridade feminina é sempre maior a dos homens ocupantes dos mesmos cargos de chefia: gerentes, supervisores até chegar aos funcionários da base.

Em números absolutos: são 182 mulheres entre 1.377 diretores, e só duas não têm ainda educação superior, apenas o ensino médio.

Nos níveis de comando menos elevados, o contingente feminino mantém sua superioridade, com proporções sempre acima de 90%. Na gerência, em que 87,1% dos homens têm formação superior, as mulheres atingem a marca de 91,2%. Na supervisão, em que eles não passam de 60,8%, elas chegam a 94,5%.

Até no quadro funcional eles ficam atrás, com discretos 17%. São 6,2 pontos percentuais a menos que o grupo feminino, que possui uma parcela de 23,2% com formação superior. (Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010, p. 21, 2010)

A maior escolaridade não é garantia de oportunidade de ascensão na carreira, mas é condição fundamental para cumprir os requisitos técnicos e acadêmicos descritos para a maioria das posições de chefia e para progressão na carreira profissional. A formação educacional aumenta as chances das mulheres progredirem profissionalmente, mas não assegura a ocorrência do evento de fato. Para isso, precisa-se de ações efetivas de sensibilização, mudança cultural organizacional que repercuta na maior equidade de oportunidades para as mulheres nas organizações. Senão, continuaremos por muito tempo com essa enorme diferença, perseverando na desigualdade de gênero e raça nas organizações brasileiras, que se reflete em ambientes de trabalho mais desfavoráveis ao convívio, a criatividade, a inovação, requisitos tão importantes as organizações e ao desenvolvimento de pessoas e do país.

A maior presença de mulheres com formação superior seria, simplesmente, uma confirmação do fato de elas possuírem maior grau de instrução no Brasil. Mas parece mostrar mais: a dificuldade que têm para ascender, apesar de uma melhor formação. (Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010, p. 21, 2010)

Das empresas que responderam ter políticas e ações para promoção da equidade destacaram-se as seguintes iniciativas:

- Manutenção de programa especial para contratação de pessoas com deficiência – 32%
- Medidas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal\* - 56%
- Apoio a projetos na comunidade que visem melhorar a oferta de profissionais qualificados provenientes de grupos usualmente discriminados no mercado de trabalho – 24%
- **Estabelecimento de programas de capacitação profissional que visem melhorar a qualificação de mulheres – 3%**
- Estabelecimento de metas para reduzir a diferença entre o maior e o menor salário pago pela empresa – 6%
- **Estabelecimento de metas para a redução das desigualdades salariais na empresa (entre homens e mulheres, por exemplo) – 3%**
- Estabelecimento de programas especiais para contratação de pessoas usualmente discriminadas no mercado de trabalho, como mulheres, negros e indivíduos com mais de 45 anos de idade–7%
- Estabelecimento de programas de capacitação profissional que visem melhorar a qualificação de pessoas com mais de 45 anos – 3%
- **Estabelecimento de metas para ampliar a participação de mulheres em cargos de direção\*\* - 0%**
- **Estabelecimento de programas de capacitação profissional que visem melhorar a qualificação de negros – 1%**
- Oferecimento de oportunidades de trabalho para ex-detentos – 2%
- **Estabelecimento de metas para ampliar a participação de negros em cargos de direção\*\*2. - 0%**

Pelas respostas com percentuais nulos, 0%, nas iniciativas de ascensão profissional para mulheres e negros. E percentuais muito baixos nas ações de: 1) promoção de melhoria da formação educacional de mulheres e 2) correção das desigualdades salariais na empresa entre mulheres e homens, ambas com 3% de ocorrência; o caminho parece mais árduo e lento rumo

---

<sup>2\*</sup> Opção incluída em 2010. <sup>\*\*</sup>Opção incluída em 2007

à superação das desigualdades e promoção da equidade de gênero. As iniciativas acima elencadas e os respectivos percentuais de ocorrência demonstram a falta de compromisso com a questão da promoção da equidade de gênero e raça nas organizações no Brasil.

O estudo não contemplou questões referentes ao *glass wall* – parede de vidro, quanto à inserção das mulheres em profissões com estereótipos de gênero. Essas ações são mensuradas através de ocorrências de segregação sexual no ambiente de trabalho, a qual não foi avaliada na pesquisa das 500 Melhores Empresas do Brasil.

## **2.7 A Promoção da Equidade de Gênero no Brasil a partir da Criação da Secretaria Especial de Políticas Públicas para as Mulheres - SPM, no Governo Federal.**

A criação, em 2003, da Secretaria Especial de Políticas Públicas para as Mulheres – SPM, no Poder Executivo Federal, vinculada diretamente a Presidência da República, no governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva foi um marco histórico do início da institucionalização da temática de gênero no patamar mais alto hierarquicamente da Administração Pública no Brasil. Criou-se também a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial – Seppir, em resposta as demandas dos movimentos sociais, especialmente do movimento negro no país.

A missão de ambas as secretarias era trazer a temática de gênero e raça de forma transversal a todas as políticas públicas propostas e executadas no país. Esse momento marcou o início da tratativa do Estado brasileiro em abordar essas questões e iniciar o debate com a sociedade civil, combatendo as desigualdades históricas, culturais, sociais dessas áreas em nosso país. Para Abramo (2008, p.41), a abordagem do tema de forma institucional com a criação dessas secretarias apenas em 2003, no Brasil, ocorreu tardiamente em relação aos outros países da América latina. Uma vez que a IV Conferência Internacional da Mulher, realizada em Pequim, com uma agenda de iniciativas para a promoção das mulheres e da equidade de gênero no mundo havia ocorrido em 1995.

No âmbito do desenvolvimento da temática foram muito importantes as criações de ambas as secretarias. A partir desse momento, ocorreram a I Conferência Nacional de Políticas Públicas para as Mulheres, e o I Plano Nacional de Políticas Públicas para as

Mulheres. Esse movimento de impulso no governo federal se replicou nas estruturas de governo e da Administração Pública nos estados e municípios, concedendo capilaridade a temática e distribuição geográfica no país. O número de iniciativas nos governos locais saltou de 13 (treze) em 2003 para 125 (cento e vinte e cinco) em 2006, segundo Abramo (2008, p. 43). A iniciativa foi colocada no Plano Plurianual de Governo – PPA para o período de 2004-2007, mas carece de indicadores que mensurem os resultados alcançados.

    Todavia, embora o II PPA do Governo Lula mantenha e consolide a incorporação realizada no primeiro PPA no que tange à perspectiva de gênero e raça no combate às desigualdades sociais e à exclusão, essa incorporação ainda mantém-se insuficiente. Tal insuficiência se expressa tanto na inexistência de indicadores de mensuração e avaliação dos resultados dos programas (já apontada nos comentários do I PPA) (Leite e Souza, p.125, 2010)

    Para Bello, (p. 12/13, 2014) as políticas de gênero e diversidade ganharam destaque com o trabalho da Secretaria pela implementação de políticas públicas voltadas para, entre outras finalidades, “incrementar a participação igualitária, plural e multiracial das mulheres nos espaços de poder e decisão, em nível nacional e regional”, conforme a Declaração para a Promoção da Igualdade de Gênero e a Proteção dos Direitos das Mulheres (SPM, 2011, p. 2). “Há, inclusive, dentro da estrutura da SPM, a Secretaria de Avaliação de Políticas e Autonomia Econômica das Mulheres – órgão singular, voltado para, entre outros aspectos, a formulação de políticas, desenvolvimento, implementação e apoio a programas e projetos para as mulheres nas áreas de trabalho, empreendedorismo e autonomia econômica, como o Programa Pró-Equidade de Gênero”. (Bello, p. 13, 2014)

    Essa iniciativa serviu para delimitar o que era o desenvolvimento da temática de gênero e raça no campo da militância, dos movimentos sociais, e o que era o espaço de proposição e execução de políticas que promovem a equidade de gênero, com organizações criadas para isso, com pessoal, orçamento, espaço físico delimitado para atuação diária e conjunta dessas ações com outros Ministérios e esferas de governo. Na promoção de um diálogo em entender e captar as demandas provenientes dos movimentos sociais e da sociedade em geral alinhados ao trabalho executivo, de gestão das organizações públicas, fomentador de políticas para que se obtivessem resultados efetivos no dia-a-dia das pessoas no campo privado e público no Brasil, o que representava fomentar iniciativas para provocar as organizações a apreciarem o tema em suas agendas organizacionais; debaterem e desenvolverem a temática em suas ações cotidianas.

A partir daí e com a criação também da ONU Mulheres no Brasil, em 2010, com a missão de unir e ampliar esforços mundiais na defesa dos direitos humanos das mulheres, a questão da igualdade de gênero foi impulsionada. Contando com o suporte do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher – Unifem<sup>3</sup>, essa organização tem o apoio dos movimentos sociais feministas, das mulheres negras, indígenas, jovens, trabalhadoras domésticas, trabalhadoras rurais e atua em seis áreas prioritárias:

- liderança e participação política das mulheres;
- empoderamento econômico;
- fim da violência contra mulheres e meninas;
- paz e segurança e emergências humanitárias;
- governança e planejamento;
- normas globais e regionais. (ONU Mulheres Brasil, 2017)

A divisão da ONU Mulheres tem sede em Nova Iorque, nos Estados Unidos com uma estrutura de escritórios regionais e em países: da África, das Américas, da Ásia e da Europa. Na região das Américas e Caribe, o escritório regional está localizado no Panamá. E no Brasil, o escritório opera em Brasília, capital federal. A sua atuação acontece pela articulação política e social, mobilizando os diferentes públicos de interesse nas temáticas e com os governos nacionais e locais. Segundo descrito em seu site; a ONU Mulheres defende os compromissos internacionais assumidos pelos Estados-Membros da ONU com os direitos humanos das mulheres.

Ainda no campo de atuação da ONU foi realizada *A Declaração do Milênio e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio - ODM*, que foram abraçados por todos os Estados membros da ONU e a Agenda 2030, onde definiram um conjunto de metas para promover a igualdade de gênero e combater: a pobreza, a fome, a doença, o analfabetismo e a degradação ambiental. **O ODM 5 explicita: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.**

---

<sup>3</sup>O Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (em inglês: United Nations Development Fund for Women - Unifem) foi criado em 1976 com a missão de prover assistência técnica e financeira a programas inovadores e estratégias que contribuam para assegurar os direitos da mulher, sua participação na política e sua segurança econômica. Em julho de 2010, a Assembleia Geral da ONU criou a ONU Mulheres, a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres, e o Unifem deixou de existir, sendo incorporado à nova instituição.

5.1. **Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte.**

5.2. Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos.

5.3. Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas..

5.4. **Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família,** conforme os contextos nacionais.

5.5. **Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública.**

5.6. Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão.

5.a Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais.

5.b. Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres.

5.c Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis. (ONU, Agenda 2030, 2015, p. 24)

Com a criação dessas instâncias no Brasil passou-se a ter um arcabouço institucional para promoção das questões femininas, feministas e o pensamento orientado para a ação quanto a necessidade de aumentar as iniciativas que resultassem na promoção da equidade de gênero no país.

## **2.8. O Programa Pró-Equidade de Gênero no Brasil.**

O desenvolvimento dos trabalhos em prol da equidade de gênero no âmbito da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres desencadeou na proposição do I Plano Nacional de Políticas para as mulheres que previa estratégias de fomento da temática nas organizações. Para isso, criou o Programa Pró-Equidade de Gênero, por meio da Portaria n. 39, de 22 de setembro de 2005, que tinha como objetivos:

[...] contribuir para a **eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego**; conscientizar e sensibilizar empregadoras/es; estimular as práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres dentro das empresas; desenvolver novas concepções em termos **de gestão de pessoas e da cultura organizacional** e construir um banco de **'boas práticas'** de produção da equidade de gênero no mundo do trabalho (Brasil SPM, 2006b) (Abramo, 2008, p. 44).

Abramo, (2008, p. 44) relata que o programa foi desenvolvido em parceria com a Organização Internacional do Trabalho – OIT e o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher – Unifem. A primeira edição foi em 2005/2006 e foi dedicada as empresas do setor público. Na primeira edição, 16 (dezesseis) empresas participaram. Das participantes, 11 (onze) comprovaram ter estabelecido um Plano de Ação com objetivos e metas que alcançaram para a temática de promoção da equidade de gênero em sua cultura organizacional e estrutura, as quais foram agraciadas com o **Selo Pró-Equidade de Gênero**.

O programa se estabeleceu a partir do entendimento que a adesão das empresas era voluntária. Os resultados foram destaque no Relatório Global da OIT, de 2007, como uma importante iniciativa de combate à discriminação. Inicialmente as empresas adotaram essas iniciativas e receberam a autorização para vincular o selo em suas publicações como reconhecimento a equidade de gênero nas instituições,

O que o Programa trazia em suas primeiras edições eram recomendações e uma política de incentivo onde as próprias organizações explicitavam seus anseios e atividades pela promoção da equidade de gênero. O sucesso do programa se deve ao comprometimento da alta direção das empresas e ao fomento dentro das organizações da importância que as lideranças exerceram na comunicação das ações, na sensibilização dos empregados, que ao longo do tempo foram disseminando o conhecimento da temática, descortinando preconceitos e práticas arraigadas, reformulando comportamentos e atitudes que passaram a contribuir mais para a equidade de gênero nessas organizações.

Salienta-se que o sucesso se deveu ao comprometimento do Ministério de Minas e Energia, na época com uma ministra mulher, Dilma Roussef, de encarar e tomar a decisão de fomentar nas organizações públicas e de economia mista vinculadas a esse ministério, essa iniciativa. Assim, o comprometimento da alta cúpula foi um dos fatores de sucesso dessa empreitada na fase inicial do programa. Nesse ministério foi criado um comitê permanente

para a equidade de gênero. Outro fator de sucesso foi a realização da I Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres, organizando pensamentos e participantes das diversas entidades privadas, públicas e sociedade civil organizada.

O programa trouxe como contributo inicial o fato de expor as desigualdades, elas se tornaram evidenciadas a partir do momento que as empresas olhavam para si e faziam seus diagnósticos. A etapa seguinte consistia na proposição de um plano de ação para o período de vigência do programa. Ao final desse prazo, as empresas informavam as ações em relatórios que eram avaliados por uma comissão de profissionais especializados em gênero, nem sempre funcionários da secretaria contando com consultores externos para essa etapa.

As primeiras mudanças foram implementadas no preenchimento do questionário, pois as empresas não contavam com dados desagregados dos seus funcionários por sexo e raça, o que não permitia fazer um diagnóstico das situações de segregação do trabalho, estereótipos de gênero nas profissões, perfil sexual por nível hierárquico, fatores que eram essenciais para o diagnóstico mais preciso e identificação das situações de desigualdade. Foi necessária uma etapa de forte sensibilização dos gestores, profissionais de recursos humanos, modificação de *software* de informática para a inclusão dessas informações na ficha perfil dos funcionários. Essa foi a primeira barreira a ser vencida nas organizações: formação de informação adequada que servisse de base para pesquisa, análise.

Também foram propostas alterações na comunicação das empresas, nas fases de recrutamento e seleção, nos documentos escritos a fim de extirpar as situações que caracterizavam estereótipos de gênero, comum nas profissões do ramo de engenharia, predominantes no âmbito do setor elétrico no Brasil, onde se concentravam a maioria das empresas nesse início do programa.

Foram necessárias agendas de capacitação de pessoas, gestores e líderes quanto a equidade de gênero para que pudessem entender o tema, a sua importância e reconhecer na cultura organizacional, no clima organizacional, comportamento e atitudes que desfavorecessem a promoção da equidade e propusessem medidas de combate a essas atitudes. As empresas passaram a utilizar o Selo do Programa como ferramenta de divulgação institucional, o que auxiliou na divulgação e engajamento das pessoas ao programa, visto como algo inovador e bom para as organizações.

Para Bello (p. 13, 2014) a proposição do Programa Pró-Equidade “convida as organizações públicas e privadas a refletirem e discutirem a temática de gênero no mundo do



trabalho a partir da constituição de um Comitê interno para tratar de tal temática e implementarem um plano de ação cujo objetivo principal é promover mudanças na cultura das organizações”. O intuito do programa é extinguir discriminação através de ações de gestão de pessoas e cultura organizacional, corroborando com explicitado por Abramo (2008). As organizações que apresentam resultados positivos ganham uma certificação, o Selo Pró-Equidade de Gênero (SPM, 2013).

O monitoramento e a efetividade quanto aos resultados alcançados não estavam explícitos e não há registro de alterações significativas no perfil da força de trabalho, nas lideranças com as ações do programa. Os relatórios e apuração dos resultados identificaram que a fase de diagnóstico foi a que obteve avanços, as demais fases de proposição de ações que combatessem a desigualdade identificada e que auxiliassem no pagamento de salários iguais, oportunidades de aumentar o número de mulheres nos cargos de liderança, fomento a oportunidade de treinamento levando em consideração a paridade de homens e mulheres, não foram mensuradas. Portanto, carece de demonstração de efetividade os resultados do programa, sendo essa uma de suas limitações. Segundo Leite & Souza (2010, p. 130) “as políticas carecem de indicadores capazes de permitir um acompanhamento adequado dos resultados dos programas implementados pelos ministérios e secretarias especiais”

No Brasil, as empresas adotantes o fizeram por alguns anos consecutivos e tem seus nomes publicados e reconhecidos em cerimônias de entrega do título do Selo Pró-Equidade de Gênero, o qual podem divulgar e utilizar em suas comunicações.

Algumas iniciativas interessantes focaram na identificação de causas do absentismo por gênero, o que auxilia nas pesquisas sobre os motivos que levam a ausência ao trabalho de homens e mulheres, que podem auxiliar nas medidas protetoras para a conciliação entre a vida familiar, pessoal e familiar, identificando a quantidade dessas ausências que se devem a obrigações ou necessidades de acompanhamento de filhos pequenos, doentes, ou pessoas idosas e dependentes na família. Ainda sobre a utilização de licenças maternidade e paternidade, que colaboram para as ausências mais longas no local de trabalho e o quanto isso pode interferir na progressão na carreira. Essas evidências não foram desenvolvidas no programa. Também as iniciativas que tangem o combate a violência contra a mulher, o assédio moral e sexual, não foram expressivas.

O fato de todas as empresas que aderiram ao programa na primeira edição terem retornado e o programa ter sido aberto também a participação das empresas privadas junto com as públicas auxiliou na divulgação da temática dentro do ambiente corporativo.

A 5ª edição do programa contemplou 68 organizações, entre empresas públicas e privadas com o selo Pró-Equidade de Gênero, as seguintes organizações no Brasil, em 2015, dentre elas a **Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ**

Atualmente, está ocorrendo a 6ª edição, do programa:

#### Objetivos do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça<sup>4</sup>

- Contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego;
- Conscientizar e incentivar empregadoras e empregadores em relação às práticas de gestão de pessoas e de cultura organizacional que promovam a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens dentro das organizações;
- Reconhecer publicamente o compromisso das organizações com a igualdade entre mulheres e homens no mundo do trabalho;
- Promover a rede Pró-Equidade de Gênero e Raça;
- Disponibilizar e divulgar um banco de práticas de igualdade entre mulheres e homens e raça no âmbito da gestão de pessoas e da cultura organizacional no mundo do trabalho (SPM, 2016)

O programa em sua 6ª edição possui o seguinte cronograma:

#### Cronograma 6ª Edição

DATA ATIVIDADE: 20/08/2015 a 20/01/2016

Adesão voluntária 29/02/2016

Envio Ficha Perfil e Plano de Ação: Abril/2016

Assinatura Termo de Compromisso: 24 meses

Execução do Plano de Ação (fev/16 à mar/18)

Ao longo da edição

Monitoramento Março /2018

Envio do relatório final Maio/2018

Divulgação das empresas contempladas com o Selo Junho/2018

Cerimônia de entrega do Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça

(SPM, 2016)

A partir do referencial teórico revisado é possível entender que a equidade de gênero tem sido prevista nas legislações, em normas e regulamentos na Europa, na América e também no Brasil. Esses mecanismos são importantes para o fomento da temática e reconhecimento de iniciativas na sociedade, mas não criam a equidade de gênero nas relações, na vida cotidiana, nas relações trabalhistas, nas organizações.

---

<sup>4</sup>Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça criado em 2005. No ano de 2009 foi incluída a temática racial no Programa, parceria fundamental com a Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPPIR)

Como promover a equidade de gênero na Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, uma organização pública no Brasil, a partir do *benchmarking*<sup>5</sup> das iniciativas ocorridas em Portugal?

Responder a questão de pesquisa acima enunciada é o desafio que se coloca nesse trabalho e contribui para iniciar o preenchimento da lacuna na literatura acadêmica e na ciência social aplicada que é a Administração de como aplicar o que a teoria já recomenda, o nosso caso, na temática da promoção da equidade de gênero no ambiente organizacional e contribuir para a diminuição da desigualdade de gênero que gera iniquidades sociais gradativamente na vida das pessoas, regiões, nações e países.

---

<sup>5</sup>Benchmarking é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, e é um importante instrumento de gestão das empresas. O *benchmarking* é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

### 3 METODOLOGIA

A relevância do tema nos apresentou a oportunidade de estudar e aprofundar o conhecimento sobre a questão que está traduzida na seguinte pergunta de pesquisa:

- Como promover a equidade de gênero na Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, uma organização pública no Brasil, a partir das iniciativas ocorridas em Portugal?

O tema é relevante para as organizações e países que buscam uma sociedade mais produtiva, desenvolvida, justa e igualitária tornando o assunto de abrangência mundial.

Segundo Vergara (2014, p.30): “A argumentação direcionada para o problema deve ser constituída com profundidade, coerência, clareza e elegância”. A apresentação do tema equidade de gênero no início desse estudo por meio da revisão do referencial teórico promoveu a elucidação do tema quanto: ao conceito de *mainstreaming* de gênero; as barreiras encontradas para o desenvolvimento das mulheres no mercado de trabalho com a ocorrência de *glass wall e glass ceiling*, os motivos da não entrada da discussão do tema na agenda das organizações, a percepção das mulheres e dos trabalhadores quanto a importância da abordagem do tema nas organizações e o relato do desenvolvimento da temática equidade de gênero nas organizações já ocorridas no Brasil.

A metodologia descrita nesse capítulo consiste em enunciar o encadeamento lógico da pesquisa, as observações do pesquisador em relação ao objeto do assunto pesquisado, as inferências e conclusões sobre a temática. “Entenda-se aqui por método a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria.” (Vergara, 2015, p. 1). Buscando um parceiro para o acolhimento de boas práticas, as iniciativas praticadas na Administração Pública e de Empresas em Portugal foi o caminho escolhido para responder a pergunta de pesquisa desse estudo.

Aproveitando a experiência internacional, apoiados em textos de organizações especializadas e, acima de tudo olhando a realidade da sociedade portuguesa que quer contar com a participação consciente, responsável e adulta das mulheres, julga-se chegado o momento de, a partir

dos serviços já existentes e das experiências acumuladas, constituir [...] um grupo de trabalho visando a definição de uma política nacional relativa às **condições necessárias para a contribuição das mulheres para o progresso global do desenvolvimento do país.** (Despacho de 13 de maio de 1970) (Monteiro, 2010, p. 23)

Portugal e Brasil são países com fortes laços históricos, culturais e sociais, uma vez que essa relação se inicia com o processo de colonização das terras brasileiras pelos portugueses que aqui se estabeleceram, firmando uma base, trazendo o idioma, os costumes, valores, crenças da Europa ocidental para a terra colonizada no continente sul-americano. Esse relacionamento aproxima, traz semelhanças entre as questões e problemas a serem enfrentados. E, podem trazer também as respostas e as oportunidades de caminhos e soluções no enfrentamento da desigualdade de gênero; o que será descrito ao longo desse trabalho.

O presente trabalho será desenvolvido como uma pesquisa qualitativa, utilizando pesquisa documental e bibliográfica para enumerar as iniciativas e experiências ocorridas nas organizações privadas e na Administração Pública em Portugal que podem servir de conhecimento para a promoção da equidade de gênero na Fiocruz, uma organização pública no Brasil.

As seções subsequentes trarão: a) as iniciativas ocorridas em Portugal para promoção do tema da equidade de gênero, b) o programa Pró-Equidade de Gênero e Raça na Fiocruz, c) a análise dos resultados e, d) uma proposta de aplicabilidade na Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, no Brasil.

### **3.1. Coleta de Dados:**

Na etapa (a): as iniciativas ocorridas em Portugal para promoção do tema da equidade de gênero foram realizadas pesquisas documentais e bibliográficas com a exposição da análise dos documentos consultados em Lisboa/Portugal, no período de janeiro a julho de 2017; nas visitas realizadas a sede e biblioteca da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Gênero - CIG, situada em Lisboa. E ainda, aos arquivos e livros constantes na biblioteca do Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE, no mesmo período.

A seleção dos documentos foi realizada a partir dos critérios de relevância por trazerem informações sobre a aplicabilidade da equidade de gênero nas organizações; confiabilidade dos estudos desenvolvidos por pesquisadores e atores reconhecidos pelo conhecimento acadêmico ou pela experiência na Administração Pública; metodologia empregada com rigor acadêmico/científico, corroboradas pelos institutos e comissões que tratam do assunto naquele país. E, por serem recentes, retratando o estágio atual da temática em Portugal.

A etapa (b): um breve relato da experiência do Programa Pró-Equidade de Gênero na Fiocruz foi realizada com pesquisas documentais e bibliográficas em bibliotecas, sites e presencialmente na Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz.

A reunião e análise dos documentos em todas as etapas, bem como a análise dos resultados quanto ao tema permitiram um *benchmarking*, que resultou na troca de informações, conhecimentos, com consequente proposição de ações para aplicabilidade na promoção da equidade de gênero na Fiocruz, organização pública no Brasil, a partir das boas práticas identificadas em Portugal, sendo esse o objetivo principal desse trabalho de pesquisa.

Para o tratamento dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo desses documentos e livros, que permitiu conhecer o desenvolvimento da promoção da equidade de gênero em Portugal ao longo da história dos séculos XX e XXI.

Pode-se dizer que a análise de conteúdo compreende três etapas básicas: (a) pré-análise, (b) exploração do material; (c) tratamento dos dados e interpretação (Bardin, 1977). A pré-análise refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implementação destes procedimentos. O tratamento e a interpretação, por sua vez, referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação. (Vergara, 2015, p. 10)

Ao final das seções 4 e 5 foram analisados os dados e informações por meio da técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Bardin (1977, 9. 42) a define como: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”[...]

Hoje, abraça também transcrições de entrevistas, documentos institucionais, entre outros. (Vergara, 2015, p. 7)

Os resultados foram agrupados por categorias em uma grade aberta, construída no decorrer das leituras e análises dos documentos durante a realização da pesquisa. As informações contidas nos documentos selecionados foram dispostas em tabelas na seção 6, permitindo uma melhor compreensão sobre a temática e ainda as inferências possíveis para o entendimento do estado da arte da equidade de gênero em Portugal.

Após elencar as informações trazidas pelas pesquisas documentais, em Portugal e no Brasil foi possível identificar o estágio atual da equidade de gênero nas organizações nesses dois países que resultaram em inferências da autora e está apresentada na seção 7 com a proposição de ações para promoção da equidade de gênero na Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, que poderão ser repetidas para as demais instituições que compõem a Administração Pública no Brasil.

#### **4. A QUESTÃO DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL**

Os estudos em Portugal são contínuos e estruturados desde os anos 70, havendo uma base bibliográfica que apresenta o histórico da evolução da questão de gênero no país. A Comissão para a Cidadania e Igualdade de Gênero – CIG, em Portugal, atua há algumas décadas nesse contexto de transformação de Portugal em uma sociedade mais igualitária e justa. Surpreende positivamente a instalação de uma biblioteca para tratar o tema do gênero situada em Lisboa e o elevado número de artigos, publicações e planos desenvolvidos ao longo dos anos para tratar a questão.

A presente seção desse estudo foi em busca de encontrar nos documentos publicados e disponibilizados a resposta à questão: como está sendo desenvolvida a equidade de gênero nas organizações em Portugal?

[...] as organizações também foram alvo de influências normativas e institucionais externas que contribuíram para a posição relativa da mulher face ao homem no mercado de trabalho, como as condições e regulamentos do mercado de trabalho, a organização e regulamentação do trabalho, o sistema de educação e formação, as políticas de segurança social e as políticas de igualdade de gênero no trabalho (Rubery e Fagan, 1995; Cropton e Harris, 1997 (Amaro, 2008, p. 26).

Ao avaliar a evolução ao longo das décadas de 70 e 80, percebe-se que as iniciativas foram agregando novos elementos e tornando-se transversais com outras políticas públicas para o desenvolvimento da questão em Portugal. Entretanto, nota-se que ainda hoje, em 2017, todos os assuntos abordados como diretrizes no plano de 1971 ainda estão em discussão, o que resulta da dificuldade e da morosidade que a mudança cultural requer na sociedade.

A transformação do mercado de trabalho e o incremento da participação feminina se deram a partir da maior escolaridade das mulheres no século XX, o que se percebeu fortemente nos estudos publicados nos anos 2000. Esse ingresso no mercado de trabalho influenciou as administrações públicas em todo o mundo que passaram a ter que dirimir conflitos e prover políticas públicas que promovessem o estado de bem estar e equidade social



para todos os seus cidadãos. Nos países democráticos é papel do Estado fomentar a promoção da equidade de gênero.

A Igualdade entre mulheres e homens é um princípio fundamental nas sociedades democráticas e no novo nexos entre o local e o global, sendo comum associar-se o nível de desenvolvimento de um país ao papel das mulheres na vida social, econômica, política e cultural. As políticas de igualdade de gênero globalizaram-se e tornaram-se fundamentais em múltiplas agendas internacionais. (Ferreira, 2002).

Na União Europeia, a Agenda Social, definida para 2005 – 2010, elegeu o princípio da igualdade entre mulheres e homens como um dos pilares do desenvolvimento sustentável nos Estados-Membros (Comissão Europeia, 2005a). Também na Declaração Conjunta O Consenso Europeu sobre o Desenvolvimento, a igualdade entre mulheres e homens constituiu um dos princípios reguladores da cooperação para o desenvolvimento (Conselho da União Europeia, 2005). (Amaro et al, 2008, p. 13)

Analisando os dados de Portugal a partir dos anos 2000, observa-se que as mulheres estão aumentando o seu conhecimento por meio da educação formal, refletindo em um aumento do número de empregos para a classe feminina. A taxa de crescimento de mulheres em participação política e como líderes em empresas são crescentes. Porém, ainda muito baixas.

Os dados estatísticos dão conta de evoluções positivas das taxas de emprego das mulheres, dos seus níveis de instrução e formação e da sua maior participação na vida política e nos processos decisórios. Contudo, 12 anos depois da adoção do *gender mainstreaming* a situação de desigualdade entre os sexos masculino e feminino não está diluída e as condições de trabalho e de vida das mulheres estão longe de conhecerem uma metamorfose profunda e generalizada (Silva, 1983; Rêgo, 1999; Casca, 2005; CITE, 2003 e 2005; Meron e Wierink, 2006; Parent-Thirion e outros, 2007; Burchell e outros, 2007; European Commission, 2008<sup>a</sup> e 2008<sup>b</sup>); Giaccone, 2008). (Cerdeira, 2009, p. 82)

### **Continuam as disparidades salariais e as desigualdades de tratamento entre homens e mulheres:**

De acordo com o quinto relatório anual sobre igualdade entre homens e mulheres da Comissão Europeia, no espaço comunitário as disparidades salariais mantêm-se estáveis a 15% desde 2003, tendo baixado apenas um ponto desde 2000; a segregação setorial e profissional por sexo não

diminuiu, tendo mesmo vindo a aumentar em certos países; a presença de mulheres dirigentes nas empresas estagnou nos 33%; mais de três quartos das mulheres trabalha a tempo parcial (76,5%); as mulheres são mais afetadas pelo desemprego de longa duração e estão um ponto percentual acima relativamente aos homens no que se refere ao trabalho temporário (15,1%) (*European Commission*, 2008a). (Cerdeira, 2009, p. 82)

Os dados sobre o emprego feminino em Portugal em 2005, retratavam que:

**[...] Não admira, portanto, que algumas destas atividades se encontrem fortemente feminizadas. Quase 90% dos trabalhadores da Saúde são mulheres**, cerca de 75% trabalham na Indústria Têxtil e de Vestuário, mais de 60% trabalham no Alojamento e Restauração. Destaca-se, também, a Educação com 74%. (Amaro, 2008, p. 35) (grifo nosso)

Observando os dados de Portugal, de 2007, observa-se que as mulheres trabalham mais em empregos que promovem a jornada de trabalho em horário parcial e que a taxa de desemprego entre as mulheres é maior que o dobro da que ocorre entre os homens. Elas também são as mais afetadas no desemprego de longo prazo. No caso português, as disparidades salariais são maiores, as mulheres recebem em média 23% menos do que os homens. Se fizermos um recorte, a título de estudo acadêmico, dos salários no mercado português das empresas privadas, e, na faixa etária entre 55 e 64 anos, essa desigualdade salarial sobe para 30% e 47%, respectivamente.

No caso português, os dados do Eurostat, referentes ao ano de 2007, revelam que a percentagem de mulheres que trabalha a tempo parcial (16,9%) mais do que duplica a dos homens (8%), a taxa de desemprego feminina supera a masculina em três pontos percentuais (respectivamente 6,6% e 9,6%), e o desemprego de longa duração, isto é, igual ou superior a 12 meses, ultrapassa o dos homens em 1,3 pontos percentuais. As mulheres portuguesas ganham, em média, menos 23% do que os homens (Dornelas, 2006:164) e, caso seja considerado apenas o setor privado, **essa diferença salarial média aumenta para 30%, atingindo 47% na classe etária dos 55 aos 64 anos** (Comissão do Livro Branco das Relações Laborais, 2007). (grifo nosso) (Cerdeira, 2009, p. 82/83)

O crescimento da participação feminina nos postos de trabalho e de liderança é gradativo? Em quanto tempo teremos uma equidade de participação nessas classes?

Essa é uma questão delicada e preponderante: a participação política e nos postos de decisão pelas mulheres. A baixa adesão à participação cria um problema de sub-representação e ainda uma dificuldade de terem suas questões, necessidades debatidas e incluídas nas políticas empresariais e públicas, devido a falta de explicitação do tema nas esferas superiores de decisão. É fundamental a participação nos níveis estratégicos das organizações e das políticas públicas para que se obtenham maiores inclusões e desdobramentos em ações que venham a resultar na promoção da equidade de gênero.

**A participação feminina no mercado de trabalho é crescente. No entanto, a participação nos quadros superiores de emprego assalariado, das organizações é de apenas 28%. Na Administração Pública esse percentual sobe para até 42%, o que demonstra a importância do setor público para o emprego qualificado das trabalhadoras portuguesas.** (Amaro, p. 36, 2008). Os estudos demonstram que quanto maior o nível de escolaridade e maior ascensão na carreira, maiores são as discrepâncias salariais entre mulheres e homens. (Amaro, p. 38, 2008)

Os dados das disparidades salariais analisados no período de 2010 e 2011 não apresentam redução ao tratamento dessa assimetria, ainda que ela seja um dos objetivos em todos os planos estratégicos, políticas públicas e diretrizes dos órgãos internacionais como a ONU. Os dados quanto a remuneração em Portugal apresentaram os ganhos médios mensais e as diferenças através do *Gender Gap*, dados de 2010 e 2011:

Tabela 7: Ganhos médios mensais segundo os níveis de qualificação:

Níveis de qualificação	Ganho médio de base masculino €	Ganho médio de base feminino €	% do ganho feminino em relação ao masculino
Quadros superiores	2780,86	1978,69	71,2
Quadros médios	1863,24	1511,58	81,1
Encarregados, contramestres, chefes de equipe	1533,4	1383,79	90,2
Profissionais altamente qualificados	1566,74	1255,35	80,1
Profissionais qualificados	929,65	802,47	86,3
Profissionais semiquualificados	781,85	651,06	83,3
Profissionais não qualificados	708,89	599,22	84,5
Estagiários, praticantes e aprendizes	669,61	614,99	91,8
Total (média)	1195,42	945,95	79,1

Fonte: MEE, GEE, Quadro de pessoal- (CIG, 2013, p. 104)

A tabela mostra que continuam evidentes as discrepâncias salariais que desfavorecem as mulheres em todos os níveis e ocupações. Essas diferenças medidas no ano de 2011 ressaltam que as divergências ocupam uma faixa que varia de 8 a quase 29% menor de ganhos para as mulheres em relação aos salários pagos aos homens, em Portugal. Apresenta o patamar mais baixo de 8,2% de diferença para os ingressantes nas carreiras quando desempenham papéis de estagiários, praticantes e aprendizes e alcançam as maiores diferenças no topo da carreira, quando chega a 28,8% de diferença nos quadros superiores.

A União Europeia tem dados estatísticos que são distorcidos pelos extremos encontrados em alguns países, seja por aqueles que já possuem regimes mais igualitários para o pagamento de salários, seja por aqueles que têm as maiores discrepâncias. Assim sendo, a média da União Europeia para divergência salarial entre homens e mulheres está no patamar de 16%.

As disparidades salariais entre homens e mulheres variam na Europa. Situam-se abaixo de 10% na Eslovênia, na Polônia, em Itália e Luxemburgo, mas acima dos 25% na Estônia e acima dos 21% na Áustria e Alemanha. (CIG, 2013, p. 104)

No âmbito de promoção da equidade de gênero a Comissão Europeia tem trabalhado e exposto diretrizes para os países tratarem a questão, como a ‘Estratégia para A igualdade entre Mulheres e Homens’, lançada para o período de 2010-2015, a fim de reforçar os compromissos e adentrar com o tema no desenvolvimento de políticas públicas e organizacionais, alargando o *mainstreaming* de gênero no continente. A estratégia de atuação prevê:

A Estratégia para a Igualdade **fixa seis grandes domínios prioritários** para a ação Comunitária, a saber, **a igualdade na independência econômica, a igualdade de remuneração por trabalho igual ou de valor igual, a igualdade na tomada de decisão; a promoção da dignidade e a integridade e por fim à violência de gênero**, a igualdade entre mulheres e homens na ação externa e questões horizontais, integrando os papéis desempenhados por homens e mulheres, a legislação, a governação e os instrumentos no domínio da igualdade entre homens e mulheres. (CIG, 2012, p. 55)

**A Estratégia da União Europeia para o Emprego e o Crescimento – Europa 2020**, que consagra uma nova estratégia da União Europeia para o emprego e um crescimento inteligente, duradouro e inclusivo, considerando,

nomeadamente que um dos objetivos gerais das políticas de emprego deverá ser o de elevar para 75% a taxa de emprego das mulheres e homens, com idades compreendidas entre os 20 os 64 anos, até o ano de 2020.

Estas orientações consagram ainda a imprescindibilidade da adoção do *mainstreaming* de género na implementação da Estratégia 2020, ao sublinharem que a integração da dimensão da igualdade de género em todas as áreas políticas relevantes é crucial para a implementação de todos os aspectos das orientações dos Estados- membros, orientações essas que deverão encontrar a sua tradução nos Programas Nacionais de Reforma elaborados por cada Estado-membro. (CIG, 2012, p. 56) (grifo nosso)

O III Plano para a Igualdade de Género (2007-2010), em Portugal, demonstrava os resultados positivos quanto ao aumento da participação feminina na educação formal universitária e continuava a propor o enfrentamento das desigualdades salariais, do papel de mulheres e homens nas famílias e da violência doméstica como ações imprescindíveis para a continuidade da efetiva promoção da igualdade de género em Portugal.

Com efeito, se a participação de raparigas e de rapazes é igualitária em todos os graus de ensino, excepto no ensino superior, onde as raparigas constituem a maioria (68,1% para as mulheres entre os 15 e 64 anos, em 2005), continua, em contrapartida, a existir uma forte segregação horizontal e vertical do mercado de trabalho, com repercussões na diferenciação salarial, que é da ordem de 20%. Na família, a desigualdade de repartição das responsabilidades familiares e domésticas traduz-se numa diferença de 3 horas que as mulheres gastam a mais, em relação aos homens, em trabalho doméstico e familiar. Outro indicador da desigualdade de poder na família é expresso pelo número de ocorrências de violência doméstica registradas nas diversas forças de segurança (20595 em 2006), das quais cerca de 85% são de violência conjugal. (CIG, 2008, p. 13)

Os planos e estratégias assinalavam como uma das vertentes mais importantes a promoção do trabalho e renda igualitária ao dos homens, de forma que contribuísse para a independência económica das mulheres que repercute em tempo livre e não subordinação aos homens, empregadores e família concedendo oportunidades para que as mulheres escolham o que querem ser e como querem exercer a sua feminilidade; o que fazer no seu tempo livre como exercício de uma vida plena e feliz. E isso, só é possível, com a participação do setor privado em respeitar e pagar os mesmos salários a homens e mulheres para trabalhos iguais; em conceder as mesmas oportunidades de formação e ascensão na carreira aos homens e mulheres que trabalham em suas organizações constituindo um ato de responsabilidade social para uma vida mais justa e plena em todas as localidades.

## 2.2 Independência econômica:

**A Estratégia de Lisboa recomenda medidas para melhorar a empregabilidade e o aumento do emprego das mulheres, o apoio ao seu empreendedorismo e a eliminação das desigualdades salariais, como elementos essenciais de uma independência econômica** que conduza ao exercício de uma cidadania livre e autônoma.

No programa do XVII Governo Constitucional, nas Grandes Opções do Plano 2005-2009, bem como no QREN 2007-2013, assume-se o compromisso de promover a igualdade entre mulheres e homens no emprego, nomeadamente, junto das entidades empregadoras e dos desempregados e desempregadas, desenvolvendo políticas não discriminatórias em função do sexo no recrutamento, seleção, acesso à informação contínua, progressão na carreira e a postos de chefia, remuneração e combate à precariedade do vínculo contratual, bem como o estímulo ao desenvolvimento de práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Neste contexto, a Resolução do Conselho de Ministros n. 49/2007, de 28 de Março, que aprova os **princípios do bom governo das empresas do sector empresarial do Estado, vem criar incentivos para a adopção de Planos para a Igualdade, devendo estas práticas de responsabilidade social, constituir-se como modelos para todos os outros sectores do mercado de trabalho.**(CIG, 2008, p. 30) (grifo nosso)

No III Plano para a Igualdade Cidadania e Género destaca-se o objetivo de Promover a integração de mulheres e homens em novos campos de atividade profissional, a saber:

G – Diminuir a segregação horizontal no mercado de trabalho apoiando as entidades patronais a promover a criação activa de emprego para o sexo sub-representado em profissões marcadas por género.

H – Reforçar a realização de acções de formação ao longo da vida, nomeadamente em tecnologias de informação e comunicação (TIC's), para uma maior capacitação das mulheres face às condições do mercado de trabalho.

I – Sensibilizar os agentes dos serviços públicos e privados da área do Emprego e da Formação Profissional para a importância da oferta e divulgação de opções profissionais não discriminatórias em função do género. (CIG, 2008, p. 31)

Essas iniciativas propostas no plano português visavam o enfrentamento das dificuldades da ocorrência do *glass wall* e do *glass ceiling*.

O Plano abarca ainda incentivos para parcerias com países terceiros a fim de difundir a cultura da promoção a igualdade de género:

### 5.3 Cooperação para o Desenvolvimento

A prevalência da pobreza feminina nos países em desenvolvimento, tem conduzido a uma atenção especial sobre a forma como a cooperação para o desenvolvimento contribui, ou não, para uma melhoria da sua situação. Assim, a integração da perspectiva de gênero deve ser complementada por ações específicas para mulheres nos locais onde ainda persistam notáveis disparidades, bem como onde se reconheçam as suas vulnerabilidades específicas ou, ainda, onde o seu papel tradicional, nomeadamente como prestadoras de cuidados, justifique e potencie os resultados das ações.” (CIG, 2008, p. 52)

[...]D – Promover, nos programas de apoio à revisão de legislação em países terceiros, a inclusão da perspectiva de gênero como parte do processo de boa governação, contemplando, na eliminação desta discriminação, designadamente:

- A existência de sistemas legais que garantam os direitos fundamentais das mulheres, nomeadamente, no que diz respeito às mulheres vítimas de todas as formas de violência, ou o direito à propriedade;
- A participação das mulheres nos processos de decisão;
- A elaboração de orçamentos governamentais que contemplem a perspectiva de género (*gender budget*).

E – Incentivar a realização de programas de cooperação que tenham como objetivo o empoderamento das redes sociais locais, nomeadamente, as organizações de mulheres e as seções de mulheres dos partidos políticos. (CIG, 2008, p. 53)

## 4.1. Iniciativas para a Igualdade de Gênero nas Organizações Privadas em Portugal:

O estudo de caso coordenado por Fausto Amaro e Rui Moura avaliou diversas organizações privadas em Portugal, no período de dois anos, enumerando os entraves e iniciativas de sucesso para promoção da igualdade de gênero nas empresas privadas. Foi publicado em maio de 2008, em Lisboa, com os seguintes objetivos intermediários:

- Diagnosticar situações problema no acesso a igualdade de emprego entre homens e mulheres.
- Identificar formas de favorecer a mudança cultural nas organizações portuguesas em ordem a possibilitar melhores perspectivas de igualdade de emprego.
- Sensibilizar os decisores empresariais para o diagnóstico da situação e para a concepção, negociação e implementação de planos de promoção da igualdade de género nas empresas.

- Fazer o levantamento de novas formas de organização do trabalho que contribuam para a igualdade de género no emprego.
- Identificar boas práticas que facilitem a inserção e ou reentrada de mulheres desempregadas, incluindo jovens após formação escolar e ou profissional. (Amaro et al, 2008, p. 11)

O trabalho salientou as dimensões trabalho e família como sendo os principais fatores que se correlacionam e impactam na situação da equidade de género nas organizações em Portugal. Houve a integração dessas dimensões com os itens referentes as organizações que originaram quatro dimensões a serem avaliadas: 1) conciliação família e trabalho, 2) condições de género no contexto organizacional, 3) a cultura organizacional de género e 4) as atitudes laborais face à igualdade de género no trabalho,

Na dimensão 1: conciliação família e trabalho foram identificadas as situações de desequilíbrios ou de paridade para a formação profissional, ascensão na carreira que são relevantes para o percurso profissional dos indivíduos em condição de igualdade de oportunidades. Avaliou ainda o impacto que a interrupção prolongada da vida laboral provoca face à necessidade de desempenho dos papéis de pais relacionados a maternidade e ao cuidado de filhos menores.

Na dimensão 2: condições de género no contexto organizacional foram avaliadas as estruturas organizacionais das empresas e a integração de géneros. Para isso analisaram duas vertentes. Quanto aos padrões de emprego aferiu a existência de práticas de recrutamento, vinculação, permanência e dispensa de pessoas em função de género, configurando discriminações de emprego que ocorrem no dia-a-dia das empresas. A vertente inserção organizacional analisou a integração dos géneros nas diversas profissões e cargos nas empresas, e se houve a ocorrência de desigualdades que levaram a genderização ocupacional e funcional, de *gap* salarial, de discriminação na valorização profissional e na avaliação de recompensa do desempenho dos funcionários devido a questões de género.

A terceira dimensão foi a da cultura organizacional que analisou a existência de cultura organizacional favorável à diversidade e à igualdade de género através do que ocorre no topo estratégico das empresas, se há ideologia de género difundida na gestão de recursos humanos (recrutamento, avaliação, recompensas, atribuição de chefias) e a exercida nas práticas de gestão organizacional; se há políticas de género (discriminação positiva, vontade política de incentivar e criar novas práticas, exigências legais, oportunidades de formação profissional, discussão em grupo, auditoria em género); e, ainda se há estereótipos de género, qual a percepção do topo estratégico quanto à categoria social das chefias e gestores superiores, se há diferenciação devido a capacidades e competências em função do género.



Muitas vezes, o estereótipo de gênero traz uma conotação negativa e carrega preconceitos na nomeação de certos grupos ou indivíduos para determinadas funções e carreiras, o que gera desigualdades de representação de gênero em determinadas posições. A mudança dos estereótipos de gênero é uma vertente a ser trabalhada, pois, acarreta a discriminação e vinculação de determinados gêneros à determinadas profissões. Atua como uma barreira à equidade de gênero nas organizações.

A última dimensão tratou as atitudes face à igualdade de gênero, nessa dimensão foi avaliado o que há nos comportamentos socializados entre as pessoas que formam a organização que transparece como sendo a cultura da empresa, a qual pode aparentar ações discriminatórias, ou por outro lado, ações inclusivas devido ao fomento da promoção da equidade em todos os níveis da empresa e refletindo nos processos de gestão de pessoas (recrutamento, seleção, recompensa, ascensão, promoção), legitimando as práticas formadoras da equidade de gênero na organização.

Após delimitar as dimensões, Amaro et al (2008, p. 57) apresentaram os indicadores mensurados nas empresas pesquisadas e que levaram aos resultados do estudo:

Tabela 8: Indicadores de Igualdade de Gênero

<b>Dimensões</b>	<b>Componentes indicadores</b>	
Conciliação Família e Trabalho	Situação familiar (estado civil e existência de filhos) Práticas de conciliação família/trabalho Soluções valorizadas de conciliação família/trabalho Consequências da interrupção do percurso profissional por nascimento de filhos	Alteração na ocupação profissional Alteração no nível salarial Alteração no sector de atividade Alteração no regime de tempo de trabalho Alteração no vínculo contratual Alteração na posição hierárquica
Conciliação de Gênero no Trabalho	Padrão de Emprego	Nº de trabalhadores contratados segundo o gênero. Nº de trabalhadores dispensado segundo o gênero. N.º efectivos segundo o gênero Nº de efectivos por vinculo contratual segundo o gênero Nº de efetivos por níveis de antiguidade na empresa segundo o gênero.
	Inserção Organizacional	Nº de efectivos por categoria ocupacional segundo o gênero.

		<p>N.º de efectivos por funções de chefia/gestão superior segundo o gênero.</p> <p>N.º de efectivos por níveis hierárquicos segundo o gênero.</p> <p>N.º de efectivos por níveis de escolaridade segundo o gênero.</p> <p>N.º de efectivos por modalidade de regime tempo trabalho segundo o gênero.</p> <p>N.º de efectivos por modalidade horário de trabalho segundo o gênero.</p> <p>N.º de efectivos por duração de trabalho semanal segundo o gênero.</p> <p>N.º de efectivos por escalão salarial segundo o gênero</p> <p>N.º de efectivos por níveis de avaliação e níveis hierárquicos segundo o gênero</p> <p>N.º de activos promovidos segundo o gênero</p> <p>N.º de activos com prêmios desempenho por nível hierárquico segundo o gênero.</p> <p>N.º de activos que frequentaram acções formação profissional segundo o gênero.</p>
Cultura Organizacional de Gênero	Política de Gênero	<p>Factores motivacionais da promoção da igualdade de gênero.</p> <p>Medidas de igualdade de gênero implementadas.</p>
	Ideologia de Gênero	<p>Critérios de gênero na concepção de postos de trabalho.</p> <p>Critérios de gênero na admissão de trabalhadores.</p> <p>Critérios de gênero na dispensa de trabalhadores.</p> <p>Critérios de gênero na promoção de trabalhadores.</p> <p>Critérios de gênero na atribuição de prêmios de desempenho.</p> <p>Critérios de gênero na atribuição de funções de chefia.</p> <p>Critérios de gênero na atribuição de funções superiores de gestão.</p> <p>Critérios de gênero na definição da política salarial para trabalho igual.</p> <p>Grau de confiança no desempenho e produtividade do trabalho feminino</p>
	Estereótipos de Gênero	<p>Características atribuídas a chefias e gestores superiores.</p>
Atitudes face à igualdade de Gênero no Trabalho		<p>Opinião sobre a igualdade de acesso ao trabalho.</p> <p>Opinião sobre a igualdade de acesso</p>

		<p>a funções de chefia/gestão.  Opinião sobre igualdade de competências para chefia/gestão.  Opinião sobre a igualdade na retribuição salarial para trabalho igual.  Opinião sobre a assiduidade dos trabalhadores femininos.  Opinião sobre a pontualidade dos trabalhadores femininos.</p>
--	--	--

Fonte: Amaro et. al (2008, p. 57)

Outro destaque importante foi o papel que os sindicatos podem ter na negociação da promoção e desenvolvimento da equidade de gênero junto aos trabalhadores e empresas.

O papel desempenhado pelos sindicatos continua a ser importante neste domínio. Desde 1975 que as organizações sindicais têm privilegiado os direitos das mulheres por via legal, mas os resultados não têm sido inteiramente satisfatórios, porquanto se verificam, ainda, muitos casos de discriminação. Porém, a mudança cultural também passa pela ação sindical, a qual pode, através de convenções coletivas de trabalho, assegurar direitos fundamentais às trabalhadoras e trabalhadores nas relações de trabalho, evidenciando um papel fundamental para a regulamentação dos direitos que tratam da igualdade de mulheres e homens, nas suas diversas vertentes. (Amaro et al, 2008, p. 73)

Quanto as respostas das mulheres em quadros superiores nessas empresas vale destacar:

Em suma, ao nível dos quadros superiores, as mulheres entrevistadas têm obtido sucesso, mas à custa de esforços suplementares. Não houve discriminações evidentes, excepto num caso em que uma das entrevistadas, no início da carreira, foi assediada sexualmente e, mais tarde, quando se tornou mãe, foi dispensada. (Amaro et.al, 2008, p. 75)

O estudo traz ainda uma afirmação quanto a evolução das profissões em Portugal, onde a estrutura familiar portuguesa se modificou ao longo dos anos e o papel da mulher foi alterado radicalmente. As mudanças mais intensas foram observadas a partir de 1970, devido a guerra com as colônias, a emigração e as influências culturais estrangeiras, concedendo maior autonomia e mais responsabilidade as mulheres. Portugal apresenta-se hoje com um dos países com maior taxa de mulheres no mercado de trabalho. Os dados mais recentes demonstram que a mão de obra feminina era de 15% a quatro décadas atrás. E hoje, corresponde a quase 50% do efetivo de mão de obra em Portugal. Se fizermos uma análise por

setor, há uma aglomeração maior de mulheres no setor público. Percebe-se uma evolução das mulheres nos postos de trabalho em todas as áreas e ainda maior nas ciências devido ao ingresso e permanência das mulheres nas universidades em maior número do que os homens atualmente.

Novamente nesse estudo, também foram pesquisadas as características reconhecidas como femininas, masculinas, e as que devem possuir um gestor. Quanto as características atribuídas ao gestor, os respondentes disseram: racionalidade, destacamento emocional e a capacidade de performance; “uma percepção do Gestor como alguém competente, auto-confiante e com capacidade de liderança, associado a inteligência, persistência, atitude competitiva e ambição” (Amaro et al, 2008, p. 79)

O estudo avaliou ainda os resultados encontrados em Portugal com o de outros países que utilizaram o mesmo questionário e metodologia e pautou-se nas investigações de Schein, de 1970 que partia da afirmação que ‘pensar gestor-pensar homem’ era uma crença enraizada nos Estados Unidos. (Amaro et al, 2008, p. 81). Ao longo das décadas o estudo foi sendo aplicado em outros países. Em 1992, identificaram que entre os estudantes ingleses e alemães de ambos os sexos a percepção era de que as características mais desejadas em um gestor eram as mais comuns nos homens. Outros estudos foram realizados na Ásia, compreendendo países como Japão, China e Índia. Os resultados de 2005 foram realizados com 198 gestores, 105 dos quais homens, que viviam em diversas cidades, e os resultados foram: para a amostra masculina, as características de um bom gestor são as atribuídas aos homens. A amostra feminina não faz esse tipo de julgamento. Os homens disseram que as mulheres têm como características: valorização de um ambiente agradável, compaixão, timidez, são conservadoras, submissas, interessadas na aparência, valores humanitários, sentimentais, amáveis. Já as características masculinas foram: aventureiro, vigoroso, não sente desconforto em ser agressivo, não se preocupa com a aparência, alta necessidade de poder e sucesso, capacidade analítica, agressivo. (Amaro, 2008, p. 82)

Atualmente percebe-se uma intenção em associar as melhores habilidades atribuídas a cada sexo a fim de aumentar a sinergia e prover as organizações das melhores competências possíveis. Os constructos e significados de masculino e feminino interagem devido as demandas rotineiras de trabalho, cooperação, tomada de decisão, comunicação. Parece que mais rapidamente do que pensar na questão de gênero e todos os desdobramentos que isso requer, as pessoas estão interagindo a fim de melhorar o seu desempenho, olhando os colegas como parceiros de trabalho. Nessa dinâmica, algumas empresas já acolheram o melhor que cada um pode trazer e contribuir com a sua diversidade. Por exemplo, nos modelos

empresariais de negócio pautados no cliente, com cadeia de valor desenvolvida, com atuação global e que necessita de respostas rápidas, criatividade e inovação, as características de ambos os sexos são necessárias na mesma amplitude. As competências dos homens são necessárias para “resolução de problemas” e as competências das mulheres de comunicação são necessárias para construção do “*networking*”.

A combinação entre competências de homens e mulheres cobre as seis competências críticas que atualmente emergem nos modelos empresariais citados:

- Facilitar um ambiente de trabalho de alto desempenho.
- Desenvolver e fomentar orientação para o cliente.
- Influenciar horizontalmente e verticalmente.
- Criar multi-equipas (trabalho em equipes múltiplas, globais).
- Estimular e integrar diferentes perspectivas (Amaro et.al, 2008, p. 83)

Os coordenadores do estudo optaram por agregar boas práticas já conhecidas em organizações estabelecidas em Portugal quanto a igualdade de gênero, as quais ressaltaram:

- 1) Nestlé: A Nestlé assinou o pacto global das Nações Unidas para adoção da *Human Resorce Policy*. Em Portugal, a organização defende a igualdade de gênero por meio da política de recrutamento e de avaliação de desempenho.

Quanto a promoção das mulheres a postos de chefia destaca-se uma diretora. **Essa parte da política está aquém do desejado, pois, há apenas uma mulher no grupo de quinze homens, em Portugal.**

A empresa tem uma forte política de benefícios que permitem a conciliação de vida familiar e profissional, com subsídio para os empregados que tem filhos na universidade, apoia filhos com deficiência e casos de doença dos funcionários. Encoraja o horário flexível

- 2) Somague: empresa considerada em 2005, no ranking *Best Places to Work*, em 10º lugar. Destaca-se que as mulheres ocupam as funções com maiores qualificações, sendo mais bem remuneradas do que os homens. Por atuar no ramo de engenharia, e com o passar dos anos o número de mulheres engenheiras tem aumentado, essas estão adentrando as chefias e postos mais elevados de poder na organização. Entre as políticas de conciliação família e trabalho estão o pagamento de 75% dos custos com creche, disponibiliza ônibus para transportar as pessoas para a empresa e suas residências e permite a saída do trabalho às 15h na sexta-feira.

- 3) Johnson & Johnson Medical: é o maior grupo de saúde do mundo, com 110.000 empregados.

A igualdade de gênero é uma prioridade indiscutível da empresa, tendo sido lançada, em 1995, a Women Leadership Initiative (WLI). O tema WLI é a partilha de responsabilidade. A iniciativa desafia os gestores da companhia a definir e melhorar as políticas que promovem a atração, o desenvolvimento e a retenção de mulheres com talento. As mulheres seniores têm a tarefa de mentoring, networking e desenvolvimento de outras mulheres na empresa. A missão da WLI é:

- Apoiar iniciativas de desenvolvimento de liderança na Johnson & Johnson, com estratégias e atores focalizados em aumentar o número de mulheres em posições de liderança e desenvolver as suas competências de liderança.
- Ajudar a criar um meio organizacional inclusivo, no qual a responsabilidade pela promoção da liderança feminina é dividida entre a empresa e os indivíduos.
- Promover o reconhecimento de que a diversificação na liderança irá aumentar a eficácia e o sucesso de negócio da Johnson & Johnson. (Amaro et.al, 2008, p. 90 e 91)

Na organização ainda há uma meta de aumentar o número de potenciais líderes femininos, através do desenvolvimento local de carreiras e conciliação família e trabalho. Faz-se a educação continuada dos gestores para que se tenha um grupo preparado para assumir as chefias na medida em que surgem. A empresa possui em seus quadros 40% de mulheres e 60% de homens. Há prevalência de homens nos cargos de chefia. Não há mulheres líderes nas áreas de negócio da empresa em Portugal.

- 4) Ericsson: A empresa tem uma cultura aberta e valoriza a pró-atividade dos funcionários. Realiza uma pesquisa anual de satisfação junto aos empregados. Em Portugal, a liderança da empresa era majoritariamente feminina, tendo nas posições de Presidente e *Country Manager* mulheres. A Presidente da Ericsson em Portugal foi promovida para uma posição internacional, indo dirigir a Market Unit South Latin America.

Em Portugal, o recrutamento para postos de trabalho na empresa são realizados por critérios de competências, não há desigualdade de remuneração em função de gênero. A estrutura salarial respeita as carreiras e conta com uma consultoria de Recursos Humanos para promover melhores benefícios aos funcionários. Não há problemas relatados quanto ao nascimento de filhos e ao exercício da maternidade e paternidade. A empresa permite a ausência do trabalho para tratar de assuntos particulares.

- 5) GE Money e GE Fleet Services: a empresa possui a mais de 20 anos o programa GE Women's Network, que é uma iniciativa internacional que consiste na criação de um ambiente para as mulheres trocarem experiências no âmbito das suas carreiras profissionais na GE e possuem um mentor.

A missão pode traduzir-se do seguinte modo: 'Promover o desenvolvimento profissional das mulheres através de ferramentas e mudança cultural, permitindo a retenção e crescimento e identificar e desenvolver mulheres chave profissionais que estejam motivadas para o avanço das suas carreiras e que possam ser futuras líderes da GE. Educar as mulheres e identificar formas de aumentar o desempenho, imagem e exposição. (Amaro et.al, 2008, p. 96)

Em Portugal há um CEO e quatorze diretores, desse quantitativo, metade são mulheres, 7 pessoas. A igualdade de gênero está incutida na cultura da empresa. A organização busca promover a conciliação família e trabalho com a oportunidade de concretização de uma carreira profissional.

Em relação ao programa *GE Women's Network (GEWN)* há uma integração entre os funcionários de Portugal e da Espanha, integrando a Península Ibérica. Esses participantes podem trocar informações e contatar os líderes de recursos humanos e de negócios nos dois países, os quais definem estratégias junto com os outros líderes da GE para a promoção do desenvolvimento dos empregados em cinco áreas de conhecimento:

- Coaching para o sucesso: através de seminários e partilha de melhores práticas. Os membros do GEWN aprendem acerca das ferramentas e dos processos que asseguram crescimento na carreira. O enfoque é no desenvolvimento pessoal do desempenho, imagem e exposição, através de uma rede de conselheiros e mentores e criação de oportunidades de visibilidade e interação com líderes seniores.
- Desenvolver talento de topo: com programas de mentoring e networking, feiras de carreira GE na Europa e regionalmente, proporcionando um contexto no qual a liderança GE pode identificar empregados de elevado potencial.
- Aumentar a participação através de um estreito envolvimento com os negócios na Península Ibérica e das áreas de recursos humanos. Um dos fatores-chave é a realização de eventos informativos de alta qualidade.

- Melhorar a imagem, através do envio de informação consistente a nível Global, Europeu e Ibérico, tornando-se possível melhorar a compreensão da rede.
- GE na Comunidade através de uma agenda partilhada a nível nacional e regional, a GE explora sinergias naturais (Amaro et al, 2008, p. 96 e 97)

Amaro et.al (2008, p. 97) fizeram uma apreciação do que a GE tem como intenção ao fomentar a igualdade de género e proporcionar oportunidades para as mulheres se desenvolverem por meio do programa *GE Women's Network* e constataram as seguintes iniciativas:

- Apoiar o desenvolvimento profissional e o crescimento na carreira;
- Mentoring e Coaching, no interior e através dos negócios da GE;
- Fórum para aprendizagem da liderança;
- Trocar informação sobre oportunidades de emprego;
- Trocar pontos de vista sobre role models;
- Conhecer outras pessoas ao mesmo nível na GE;
- Aprender acerca das melhores práticas de gestão de carreira.

E a GE espera obter com essas iniciativas os seguintes resultados:

- Desenvolver talento feminino de topo, preparando candidatas seniores para liderança;
  - Obter as forças tanto de homens como de mulheres, o que contribui para uma organização de maior sucesso;
  - Retêr e manter talentos através do fórum;
  - Comprometer os empregados, integrar pessoas transferidas e contratados com experiência.
- (Amaro et al, 2008)

Os coordenadores do estudo fizeram uma análise quanto ao que encontraram ao longo da pesquisa com as seis iniciativas apontadas pela União Europeia como sendo as promotoras de igualdade de género no continente europeu e salientaram:

- 1) Concretizar a Igualdade em matéria de independência econômica para homens e mulheres.

A análise dos autores foi de que há uma grande distância a ser percorrida, uma vez que ainda se encontram rotineiramente diferenças salariais entre mulheres e homens para trabalhos iguais. As boas práticas como as realizadas pela GE quanto ao *mentoring* e



*coaching* podem no médio e longo prazo contribuírem para o ajuste adequado e a erradicação dessas diferenças.

2) Reforçar a conciliação do trabalho com a vida privada e familiar.

A avaliação dos autores foi de que as carreiras que privilegiam maior disponibilidade de horário e viagens constantes principalmente nas posições de liderança são um entrave para as mulheres que necessitam cuidar de filhos pequenos e, nesse caso, precisam de auxílio de familiares para atender a essa demanda de suas carreiras. A criação de comunicações eletrônicas, virtuais e auxílios creche, à educação infantil permitem as mulheres uma maior dedicação ao ambiente de trabalho em conciliação com suas vidas privadas. Empresas que oferecem creche e transporte são mais procuradas e elencadas como vantajosas para o emprego pelas mulheres.

3) Promover a participação equilibrada de homens e mulheres em instâncias de tomada de decisão:

Os autores entenderam que novamente os programas de *mentoring* e *coaching* auxiliam na formação de quadros de funcionários aptos a ascender as posições de liderança, a promoção deve ser perseguida com programas consistentes ao longo do tempo, o que acarreta bons resultados. Outra medida é a política de quotas, essa medida ocorre em algumas multinacionais como mencionado por Amaro et.al (2008, p. 116), “como a Bristol Meyers Squibb Farmacêutica. Refira-se que a própria União Europeia, a nível de Direções Gerais, tem objetivos de quotas de gênero para lugares diretivos.”

4) Erradicar a violência em razão do sexo e o tráfico de seres humanos.

O estudo não avaliou essa temática.

5) Eliminar os estereótipos de gênero na Sociedade.

Os questionários que abordaram o inquérito pela metodologia Schein ratificaram a existência de características ditas como femininas e masculinas pelas pessoas (Amaro et.al 2008, p. 124),, as quais evidenciam para os gestores uma preferência pelas características elencadas como masculinas: “competente, auto-confiante, capacidade

de liderança, inteligência, perspicácia, atitude competitiva e ambição” [...] “Ou seja, o referente a Mulher apresenta sempre cotações mais baixas relativamente às características que os inquiridos consideram melhor definir o Gestor”, o que representa menos oportunidades para o desempenho feminino na ascensão à carreira e posições de liderança, contribuindo para a persistência do *glass ceiling*. Por outro lado, as características para gestão de conflitos e boa qualidade de relacionamento são as mais reconhecidas características femininas e desejáveis também para os líderes. Novamente, os homens são mais propensos a liderança pela associação a eles das características de objetividade, influência e delegação. Resta evidente nos relatos que “a mulher tem que ultrapassar as expectativas de desempenho de forma a atingir uma posição’ de igual relevância para o homem” (Amaro et.al, 2008, p. 125).

É possível através de ações de marketing, a disseminação do conceito de *mainstreaming* de gênero com a promoção e debate do tema para promover mudança de cultura nas organizações quanto a igualdade de gênero e oportunidades para mulheres e homens em todas as carreiras. Os programas de formação de *mentoring* e *coaching* também auxiliam na troca de experiência e na inclusão da temática de gênero na cultura organizacional.

6) Promover a igualdade entre homens e mulheres fora da U.E.

O estudo não avaliou essa temática.

As conclusões do estudo apontaram que não é comum nas organizações políticas formais para a igualdade de gênero. Também não é comum o relato de casos de discriminações sistemáticas. Muitas delas praticam medidas e ações favoráveis a igualdade de gênero, mas que não são institucionalizadas nas áreas de gestão e de recursos humanos. Algumas empresas incentivam a entrada das mulheres em carreiras tidas como masculinas, o que favorece a quebra do *glass wall*, e outras fazem o exercício de promoção das mulheres, principalmente nas chefias intermediárias. Nas lideranças de alto escalão são mais escassas as iniciativas. Esses postos de trabalho requerem maior preparo e fomento de iniciativas formais, como a que ocorre na GE com os programas de *mentoring* e *coaching*. No resultado global das empresas avaliadas persiste a situação de *glass ceiling*.

Ainda persiste a segmentação por gênero em algumas carreiras como a área da Saúde e Educação, onde as mulheres são maioria. Assim como, nas áreas de Obras e Construção Civil onde a robustez física nos níveis operacionais privilegia o acesso aos homens. Nos demais

postos, tanto homens e mulheres consideraram que as oportunidades de carreira são inclusivas para ambos os sexos e que os programas e benefícios que permitem a conciliação da vida familiar com a vida profissional favorecem muito o desenvolvimento das mulheres no mercado de trabalho, por serem delas as responsabilidades predominantes quando se trata da vida familiar.

Encontraram ainda alguns testemunhos de discriminações a contratação de mulheres devido ao seu ciclo biológico de maternidade, os quais ensejam licenças prolongadas que oneram as organizações e não conseguem ser suportadas em empresas de pequeno porte, segundo relato de alguns entrevistados.

Por fim, os coordenadores do estudo disseram que as mulheres representam uma face essencial para o desenvolvimento das sociedades europeias para o desenvolvimento econômico e social, e que os arranjos organizacionais que permitem a complementariedade das características femininas e masculinas contribuem para a diversidade e promoção da igualdade de gênero. Ainda assim, é necessário incluir no tecido social e na cultura das organizações esses conceitos, a conciliação entre a vida privada e familiar com a vida profissional é um direito de todos, e um dever das organizações e do Estado como agente regulador da sociedade. Sendo necessário tratar com urgência das desigualdades inaceitáveis como o recebimento de salários desiguais quando exercem trabalhos iguais.

Outro aspecto importante é a participação dos sindicatos que defendem os trabalhadores e trabalhadoras nos acordos coletivos que podem robustecer a iniciativas de promoção de equidade de gênero.

Os autores convergem na parte final do estudo para linhas de recomendações a serem implementadas pelas organizações a fim de promoverem a igualdade de gênero.

[...] desenvolvimento de um novo ‘contrato moral’ para a relação empregados e empregados, [...] suportem os interesses de uns e outros, [...] se refiram a ‘compromisso’, ‘flexibilidade’, ‘segurança’, ‘lealdade’, ‘trabalho em equipe’ e ‘confiança e justiça’.[...]

A segunda linha de recomendações relaciona-se com **a mudança cultural e organizacional**, no sentido de favorecer o fim da estigmatização da mulher no seu papel de gênero, através de muita formação profissional sobre igualdade de gênero para todos os trabalhadores, do reforço de mulheres nos quadros de Estado, nas empresas e até nos sindicatos, visando a criação de novas posturas para alargamento do tema da igualdade de gênero, designadamente no que respeita ao acesso à profissão.[...]

A terceira linha de recomendações relaciona-se diretamente com a **conciliação entre a atividade profissional e a vida familiar**, porquanto o ‘fardo’ que as tarefas domésticas representam para as mulheres reflete-se na vida profissional, sobretudo quando os homens entendem a ‘delegação’ como relacionada às atividades familiares e não às atividades profissionais.

No Relatório da OCDE sobre as políticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar, Portugal surge como um país em que se tem vindo a discutir esta questão no quadro da igualdade de gênero, atuando privilegiadamente ao nível de incentivos financeiros para que os pais utilizem as licenças paternidade. [...]

Não obstante tais funções caberem em primeiro lugar ao Estado como responsável por políticas públicas, isso não impede que, a título supletivo, se recomende às empresas um papel de co-responsabilidade, tornando-se parceiras do Estado neste tipo de iniciativas.”[...]

A quarta linha de recomendações relaciona-se com a utilização de **auditorias de gênero** em empresas e outras organizações de trabalho, segundo os seguintes princípios:

- Vontade política consistente por parte dos gestores seniores da organização, compromisso sem o qual não é plausível realizar adequadamente a tarefa.
- Focagem da auditoria de gênero primariamente na auto-avaliação interna da organização e em categorias predominantemente femininas ou predominantemente masculinas para que possam realizar-se as comparações.
- Participação e envolvimento de todos os colaboradores nas auditorias de gênero, as quais recorrem a inquéritos de auto-avaliação por questionário e a *focus groups* internos.
- Análise quantitativa e qualitativa da auditoria e devolução dos resultados aos intervenientes para debate.[...]

A quinta linha de recomendações refere-se ao esforço e **aprofundamento de políticas de igualdade de gênero** no quadro das políticas públicas mencionadas anteriormente. Recomenda-se uma linha de priorização de projetos e programas que articulem diversas dimensões numa ótica de mainstreaming e proximidade de assistência técnica a projetos durante o seu desenrolar.[...]

A sexta linha de recomendações respeita **ao desenvolvimento da perspectiva da igualdade de oportunidades e de gênero na contratação coletiva**, competindo aos sindicatos um papel de ‘animadores’ do tema, no sentido de serem adotados princípios.[...] Recomenda-se a efetivação de *benchmarking* internacional com organizações congêneres.[...]

[...] as relações entre sindicatos e empresas, associações empresariais, instituições locais e regionais, organismos nacionais, etc., sejam orientadas pelo princípio da co-responsabilidade social que envolva o diálogo entre os vários parceiros sociais e a sociedade civil em geral” (Amaro, 2008, 133-141)

#### 4.2 Avaliação da Igualdade de Gênero na Administração Pública Central Portuguesa.

A documentação referente a investigação realizada pelo Instituto Nacional de Administração (INA), de Portugal, sob o título “A Igualdade de Gênero na Administração Pública Portuguesa”, publicado pela Comissão para a Cidadania e Igualdade de Gênero – CIG, avaliou a equidade de gênero na Administração Pública portuguesa e os resultados alcançados no período de janeiro de 2004 até dezembro de 2005. Esse documento foi consultado presencialmente na biblioteca da CIG, situada em Lisboa.

O estudo baseou-se na coleta de dados por questionário que possibilitou depreender o estágio atual da equidade de gênero na percepção dos funcionários públicos portugueses. Em seguida, foram selecionados dirigentes para entrevistas semi-estruturadas que possibilitaram a ratificação e detalhamento dos pensamentos e opiniões expressas nos questionários, ratificando entendimentos, de acordo com a seguinte metodologia:

Na 2ª fase procedeu-se à definição de indicadores e de um modelo conceptual para caracterizar as assimetrias encontradas. Nesse sentido foram considerados quatro grandes vectores de análise: a **situação profissional** (e a sua correlação com os modelos de organização predominantes), a **representação social de competências** (que traduz a relação entre a cultura organizacional e a representação social da igualdade de gênero), a **percepção de oportunidades** (influenciada pelos usos do tempo que homens e mulheres fazem nas esferas pública e privada) e a **percepção de prioridades** (atribuídas à vida pública e privada, decorrendo da relação entre os usos do tempo e os principais modelos de organização do trabalho). (Rato, 2007, p.10)

O estudo reuniu em categorias e correlacionou a condição cultural que os indivíduos possuem quanto ao que é gênero, igualdade; a situação profissional que contemplou oportunidades de estudos, carreira, ascensão profissional, diferenças entre homens e mulheres nos postos de chefia; utilização do tempo no horário de trabalho e pós-laboral, que particularmente trafega pelas questões de afazeres domésticos, compromissos familiares, disponibilidade para trabalhar além do horário estipulado na jornada regular de trabalho; prioridades na vida, conjugação da vida pública e privada.

Assim, além da análise de caracterização da situação de género na Administração Pública Central, o estudo teve como objetivos específicos: o aprofundamento **do conhecimento sobre as interações entre a situação de género, a cultura organizacional e a problemática da governabilidade**; a análise prospectiva dessa situação **em função dos padrões culturais dominantes**. (Rato, 2007, p. 13) (grifo nosso)

As análises dos resultados dos dados desse estudo evidenciaram uma assimetria entre o número de pessoas do sexo masculino e do sexo feminino na Administração Pública em Portugal. O número de mulheres é maior do que o número de homens na força de trabalho pública portuguesa. Ratifica ainda, a informação histórica de que as mulheres se concentram nas áreas de Saúde e Educação. Nessas áreas a assimetria é gritante, as mulheres correspondem a 80% da força de trabalho no Ministério da Segurança Social; 78,6% na Educação; e são 74,2% na área da Saúde. (Rato, 2007, p. 17). Em contrapartida, os homens representam 88% da força de trabalho nos membros das Forças Armadas e de Segurança. Confirmam-se com esses números a perpetuação da situação de *glass wall*. O estudo chamou de taxa de feminização o número percentual de mulheres atuante em cada unidade organizacional da Administração Pública em Portugal e obteve como média uma taxa global de feminização de 58,6%, medida em dezembro de 2004.

Quanto ao aprofundamento da análise dos resultados, os pesquisadores fizeram uma análise sobre a ocupação dos cargos de chefia e liderança por homens e mulheres em Portugal, e os dados analisados permitiram identificar as taxas globais de feminização nos escalões remuneratórios mais elevados. Nessa análise observou-se uma inversão das assimetrias, pois, apesar das mulheres estarem presentes em maior número na Administração Pública, elas não estão nos cargos de maior remuneração. Essa assimetria corrobora o dado histórico do *glass ceiling* – teto de vidro. Nos escalões superiores de chefia e remuneração são ocupantes desses cargos majoritariamente pessoas do sexo masculino, com exceção dos casos nos Ministérios da Educação, Negócios Estrangeiros e Cultura.

Os homens predominam no topo da hierarquia salarial, que nesse caso está representada pelos salários superiores a 5000 euros. Nesse patamar salarial a taxa de masculinização, ou seja, a quantidade de homens que ocupam esses níveis salariais é extrema, com surpreendente totalidade, digo, 100% nos Ministérios da Defesa, da Segurança Social, do Turismo, do Ambiente e Ordenamento do Território. Nos Ministérios das Finanças e da Ciência e Ensino Superior, a taxa de masculinização é de 88%. E na Presidência de Conselho de Ministros quase 78%. (Rato, 2007, p. 20).

**Surpreendente é a taxa de 100% de ocupação dos cargos de alto escalão salarial por homens no Ministério da Segurança Social, Família e Criança onde a taxa de feminilização da força de trabalho foi de 80%. O que ratifica o entendimento de que nenhuma das mulheres que trabalham nessa unidade organizacional da Administração Pública em Portugal está no patamar salarial mais alto. Resta evidente que os 20% dos homens nesse Ministério predominam na ocupação dos cargos com as maiores faixas salariais, totalizando a ocupação desses. É o caso mais extremo de comprovação de *glass ceiling*.**

Tabela 9: Taxas de feminização por Ministério e por escalões mais elevados de rendimento salarial líquido.

Ministérios	Total em n.º de pessoas:	Taxa global de feminização %	Taxas de feminização por classes de rendimento	
			€ 3400,01 a € 5200,00	> € 5200,00
Presidência do Conselho de Ministros	2977	57,7	31,3	22,6
Defesa e Assuntos do Mar (s/Forças Armadas)	1695	48,0	6,5	0,0
Administração Interna (S/Forças Armadas)	3415	52,7	39,1	30,8
Agricultura, Desenvolvimento Regional e Pescas	10721	49,0	47,9	40,0
Saúde	63416	74,2	60,6	39,0
Educação	198931	78,6	64,7	80,0
Finanças	16910	55,3	33,2	12,1
Justiça	27990	55,8	47,6	30,7
Negócios Estrangeiros	2272	58,2	53,8	64,0
Segurança Social, Família e Criança	15454	80,0	45,4	0,0
Turismo	645	65,7	7,6	0,0
Economia e Trabalho	2604	63,3	36,8	42,9
Cultura	1544	69,3	53,3	50,0
Ciência e Ensino Superior	31356	54,3	38,5	12,4
Obras Públicas	2621	52,5	21,8	22,7
Cidades, Administração Local, Habitação	6346	38,9	35,2	50,0
Ambiente e Ordenamento Território	1544	57,7	22,2	0,0
Administração Pública Central (sem Forças Armadas e Segurança)	392633	70,8	48,5	34,5

Fonte: Caixa Geral de Aposentações, Dezembro 2004, dados não publicados (Rato, 2007, p. 19.)

O estudo ratifica a situação de dupla assimetria de *glass wall* – parede de vidro, predominância da participação das mulheres em funções e organizações redistributivas e nas funções que envolvem cuidados pessoais, saúde e educação; e de *glass ceiling* – teto de vidro, onde resta evidente a dificuldade de ascensão na carreira e ocupação dos postos de dirigentes, (Rato, 2007, p. 21), conforme explicitado nos números e percentuais apresentados na tabela 1.

Em suma, podemos afirmar que a repartição de trabalhadores na Administração Pública Central, por sexo, apresenta uma dupla assimetria, a saber: um défice global de presença masculina e uma clara sub representação de mulheres nos escalões remuneratórios mais elevados. (Rato, 2007, p. 22)

Os dados demonstram que a realidade traduz a continuidade das disparidades e assimetrias históricas entre homens e mulheres, há progressão no ingresso e no número de mulheres no mercado de trabalho, mas isso não se traduz em maior equidade e distribuição mais igualitária pelas diversas profissões. Houve progresso nos níveis das chefias intermediárias com o aumento do número de mulheres nessas posições, mas não houve progresso no número de mulheres que ascendem e chegam ao topo hierárquico e salarial nas organizações públicas em que trabalham. Segundo os autores do estudo, não ocorreu ainda uma divisão mais justa e equilibrada dos afazeres domésticos e do tempo dispendido sob a responsabilidade de cuidados dos familiares. Essa questão é primordial para que realmente ocorra uma maior oportunidade de continuidade de estudos, de assumir responsabilidades no ambiente público, do trabalho para as mulheres. Enquanto essa barreira de ascensão não for quebrada, a história continuará no mesmo curso.

Apresenta-se assim como relevante, a compreensão da relação entre dimensão género e as oportunidades de desempenho e evolução profissional na Administração Pública, tendo em conta as especificidades das relações de género nas esferas privada e laboral e a interação de ambas com a cultura organizacional. (Rato, 2007, p. 22)

O estudo buscou identificar a percepção dos funcionários públicos portugueses quanto a ocorrência de *glass wall* e *glass ceiling*. Para isso, criou um questionário que levou em consideração um modelo que apresentasse as seguintes dimensões individuais: 1) situação profissional, 2) representação social de competências, 3) percepção de oportunidades, 4) percepção de prioridades. Conjugou essas dimensões individuais com as questões de cultura e clima na organização: 1) modos de organização do trabalho, 2) género e cultura

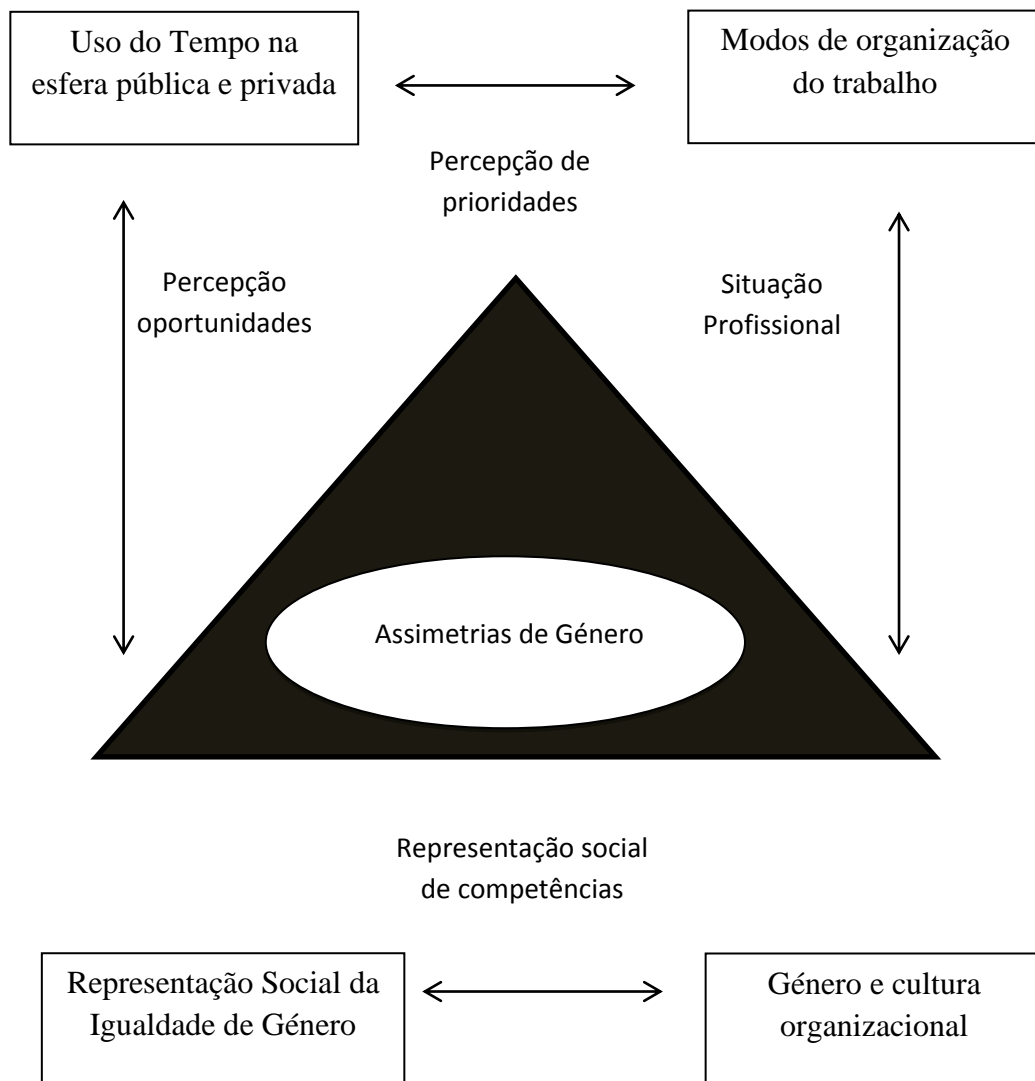


organizacional, 3) representação social da igualdade de gênero, 4) uso do tempo, nas esferas pública e privada. O resultado foi traduzido em indicadores, (Rato, 2007, p. 23 e 24):

- Representatividade das mulheres e dos homens nas diversas carreiras, níveis de instrução, áreas de formação acadêmica, idade e número de filhos;
- Grau de habilitações acadêmicas dos dirigentes, por sexo, idades e número de filhos;
- Repartição dos usos do tempo por sexo;
- Horário de trabalho, praticado e desejado por homens e mulheres trabalhadores da Administração Pública;
- Percepção dos trabalhadores da Administração Pública, de ambos os sexos, no que concerne as aptidões de homens e mulheres para o exercício de funções de liderança;
- Percepção dos trabalhadores da Administração Pública, de ambos os sexos, no que concerne a igualdade de oportunidades relativamente à progressão nas respectivas carreiras;
- Prioridades de homens e mulheres, trabalhadores da Administração Pública, em matéria de políticas públicas. (Rato, 2007, p. 23 e 24)

Segundo Rato (2007, p. 24), os resultados apurados pelos indicadores acima descritos refletiram a cultura profissional na Administração Pública de Portugal e explicitaram a percepção dos funcionários públicos quanto à equidade de gênero em suas organizações, levando em consideração aspectos pessoais, culturais, sociais, de identidade e representação social. O estudo englobou a percepção e conjugou as interações que ocorrem entre todas essas dimensões e como essas são percebidas no dia-a-dia das organizações levando as respostas apresentadas. Os resultados colaboraram para entender melhor as interações e a contribuição de cada dimensão em prol da promoção da equidade de gênero, e ainda, algumas percepções quanto aos maiores entraves no desenvolvimento da questão no ambiente organizacional, de acordo com o modelo conceitual apresentado a seguir.

Figura 1 – Modelo conceitual



Fonte: Rato, 2007, p. 24

Os resultados apurados foram possíveis a partir da análise das interações por meio da leitura das respostas aos questionários com as perguntas, os quais foram enviados ao quantitativo de 5.114 (cinco mil, cento e quatorze) pessoas, dos quais 2.202 (dois mil, duzentos e dois) responderam. Isso corresponde a uma taxa de resposta de 40%. Alguns questionários não foram respondidos na totalidade das perguntas, tal fato não prejudicou o estudo. Foi utilizado o software SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, para o tratamento da base de dados em suporte ao programa Excel. (Rato, 2007, p. 25)

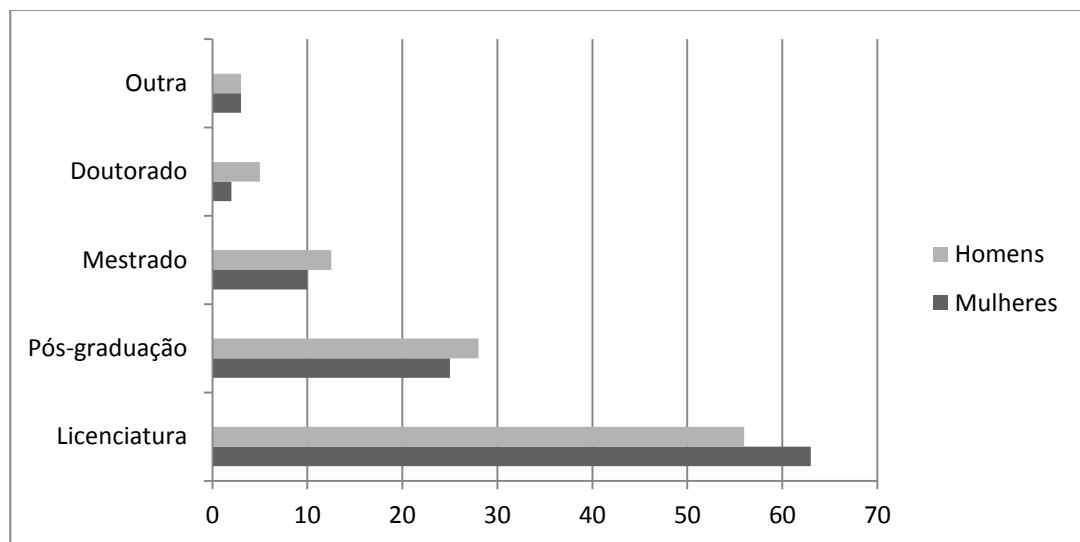
Com base no total de respostas foi possível compreender que há uma discriminação de gênero no nível dos escalões remuneratórios mais elevados, conforme já descrito na tabela 1. Nesse grupo dos escalões superiores estão os dirigentes e para eles foram selecionados como indicadores: o grau acadêmico de formação, o cargo e as funções de direção, a categoria profissional em que estão inseridos, o número e a idade dos filhos.

Quanto as faixas etárias vale destacar que:

A maioria dos respondentes ao questionário situam-se nas faixas etárias dos 26 aos 45 anos (59,7%) e dos 46 aos 65 anos (39,4%). Contudo, as mulheres são relativamente mais jovens do que os homens, visto 63% das mulheres terem entre 26 a 45 anos, contra 55% dos homens. (Rato, 2007, p. 28)

Quanto as habilitações e as áreas de formação académica, somente 12,1% possuíam um grau superior ao da licenciatura ou bacharelado, sendo o mestrado com 10,8% a mais comum. E nesse caso, os homens apresentam títulos académicos em maior número que as mulheres.

Gráfico 1: Habilitações académicas e sexo



Fonte: Rato, 2007, p. 29

Após análise da distribuição dos homens e mulheres por formação académica, passou-se a análise da distribuição das pessoas por carreira profissional dentro das unidades organizacionais da Administração Pública em Portugal. Nessa dimensão percebeu-se a predominância dos homens nas carreiras das forças armadas que é um forte indicador da

ocorrência de *glass wall*. Nesse caso, os homens respondem por 98,1% da força de trabalho nas Carreiras das Forças Armadas e da Segurança, seguindo pelas Carreiras de Magistrados onde representam 88,9%, pelos Médicos com 64% e dos profissionais de Informática com 60% de taxa de masculinização. (Rato, 2007, p. 31). Historicamente essas também são as carreiras com maiores remunerações seja nas organizações públicas ou privadas, o que colabora para a assimetria.

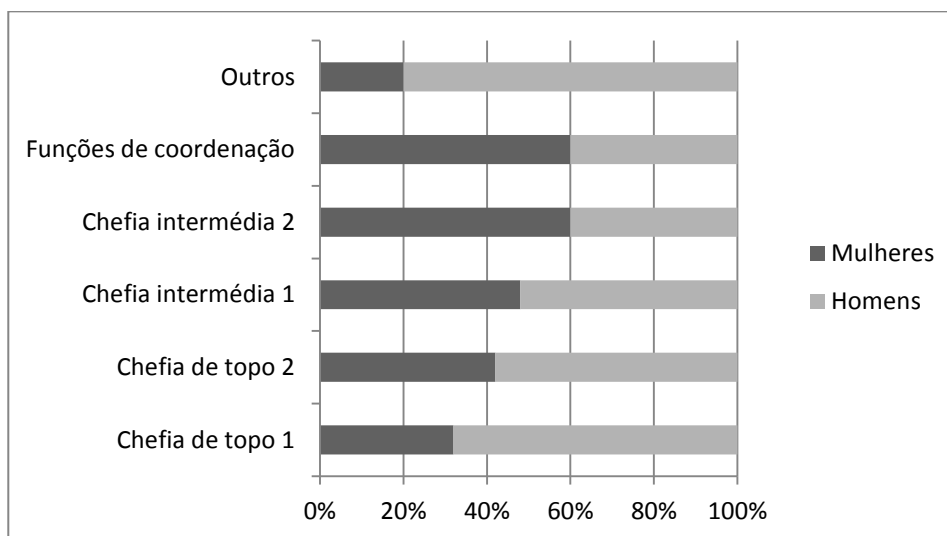
Quanto ao exercício das funções de chefia e liderança o estudo apresentou os seguintes resultados:

os valores apresentados [...] confirmam a hipótese de que a predominância da representação masculina se acentua à medida que se sobe na escala hierárquica das funções de direção. Com efeito, enquanto que nas funções de coordenação e nas chefias intermédias de 2º grau as mulheres estão em clara maioria, perfazendo um total de 60%, a situação inverte-se a partir das chefias intermédias de 1º grau, diminuindo a presença feminina à medida que se sobe na hierarquia da função de dirigente. (Rato, 2007, p. 34).

Nessa dimensão, o resultado do estudo evidencia a ocorrência do *glass ceiling* – teto de vidro, de acordo com o gráfico a seguir, onde fica explicitada o aumento da ocorrência de presenças de homens a medida que se ascende no nível hierárquico. Logo, as mulheres predominam nas funções de coordenação e vão diminuindo em representação gradualmente nos cargos que correspondem a ascensão na carreira, respectivamente: chefias intermédia 1, chefia de topo 2, chefia de topo 1.

Os cargos de chefia de topo 1 correspondem a Diretor Geral, Presidente (ou equiparado). Os cargos de chefia de topo 2 são os de Sub-Diretor Geral, Vice-Presidente (ou equiparado). Os cargos de chefia intermédia 1 são os de Diretor de Serviços ou equiparado. E os cargos de Chefia Intermédia 2 são os de Chefe de Divisão ou equiparado.

Gráfico 2 – Repartição dos cargos de chefia, por sexo



Fonte: Rato, 2007, p. 35

#### 4.3. Representações de gênero na Liderança na Administração Pública Portuguesa

A liderança em gênero é bastante discutida, cabendo um estudo mais aprofundado sobre a temática. Os artigos publicados sobre o tema muitas vezes generalizam colocando todos os tipos de liderança feminina sob o mesmo aspecto, o da maior compreensão, coordenação e cooperação favorecendo o trabalho de grupo. Expressando dificuldades das mulheres quanto a agilidade de tomada de decisão e delegação. E por outro lado, traduzindo os homens como dinâmicos, resolutivos, eficazes. A abordagem do tema ao longo da história e a generalização acima descrita não contribuem para a promoção da equidade de gênero.

Contribuiu para acentuar as diferenças e tornar as mulheres empreendedoras no sentido de adquirir características e atitudes ditas masculinas para terem mais oportunidades de exercerem cargos de chefia e liderança nas organizações.

Os respondentes foram inquiridos quanto às características comportamentais das mulheres em funções de liderança, segundo o sexo (escala de 1 a 5).

**Tabela 10: Percepção das características comportamentais das mulheres em funções de liderança, segundo o sexo.**

	Mulheres	Homens	Total
Privilegia rapidez de decisão	3,71	3,33	3,56
Privilegia consenso na tomada de decisão	3,83	3,41	3,66
Preocupa-se com o clima laboral e satisfação de subordinados	3,97	3,5	3,79
Preocupa-se com resultados em detrimento proc. Administrativos	3,27	3,19	3,24
Promove o trabalho em equipe	3,91	3,45	3,73
Incentiva a inovação/criatividade	3,81	3,4	3,64
Possui atitude de mediação de conflitos	3,78	3,37	3,62
Tem facilidade em estabelecer relações e em comunicar	3,97	3,63	3,83

Fonte: Rato, 2007, p. 46

A distribuição das respostas dos respondentes numa escala de 1 a 5, onde 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente permite concluir quais são as características das mulheres mais percebidas pelos subordinados quando elas estão em posição de liderança. Sendo a principal característica percebida: 1) tem facilidade em estabelecer relações e em comunicar, com valor de 3,83 no total. Sendo que as subordinadas mulheres percebem essa característica com valor de 3,97 contra 3,63 dos homens que também a indicaram como a característica mais evidente. A segunda maior característica da liderança das mulheres, segundo os respondentes foi: 2) preocupa-se com o clima laboral e satisfação de subordinados, com valor de 3,79. Novamente as subordinadas mulheres percebem mais fortemente essa característica do que os homens, sendo os valores de percepção por gênero de 3,97 e 3,50 respectivamente. A terceira característica mais evidenciada pelos subordinados foi: 3) Promove o trabalho em equipe com total de 3,73. Nesse item, reincide a percepção das mulheres mais acentuada do que as dos homens, sendo os valores de 3,91 e 3,45 respectivamente.

Quando a análise passa a ser a percepção dos subordinados quanto as principais características percebidas quando as chefias são exercidas pelos homens, tem-se:

Tabela 11 – Percepção das características comportamentais dos homens em funções de liderança, segundo o sexo (escala de 1 a 5)

	Mulheres	Homens	Total
Privilegia rapidez de decisão	3,88	3,83	3,86
Privilegia consenso na tomada de decisão	3,20	3,37	3,27
Preocupa-se com o clima laboral e satisfação de subordinados	3,11	3,44	3,24
Preocupa-se com resultados em detrimento proc. Administrativos	3,49	3,51	3,50
Promove o trabalho em equipe	3,33	3,60	3,44
Incentiva a inovação/criatividade	3,36	3,59	3,45
Possui atitude de mediação de conflitos	3,18	3,50	3,31
Tem facilidade em estabelecer relações e em comunicar	3,33	3,57	3,43

Fonte: Rato, 2007, p. 47

Ao avaliar as respostas percebe-se que as características mais expressas na percepção dos subordinados quando os chefes são homens são em primeiro lugar: 1) privilegia rapidez de decisão, com total de 3,86, sendo essa característica percebida por 3,88 das mulheres e 3,83 dos homens. Em segundo lugar ficou a característica 2) preocupa-se com resultados em detrimento de processos administrativos com total de 3,50. Nesse item essa percepção é corroborada com nota 3,49 pelas subordinadas mulheres e 3,51 pelos subordinados homens. Em terceiro lugar apareceu a característica: 3) Incentiva a inovação/criatividade com total de 3,45, sendo que os respondentes mulheres atribuíram 3,36 a essa característica e os subordinados homens, 3,59. A escala utilizada foi a mesma, notas de 1 a 5, sendo 1=discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente.

Os dados acima coadunam com as pesquisas e publicações quanto a percepção de que as chefias mulheres tem mais atenção ao trabalho em equipe, ao clima no ambiente de trabalho. Enquanto, as chefias exercidas por homens estão mais atentos a produção, aos resultados, a eficácia. Isso resta claro a partir dos comparativos dos totais das duas tabelas. Contudo, ao adentrar na percepção que cada gênero possui sobre chefes homens e mulheres, depreendem-se diferentes questões. As mulheres subordinadas a mulheres acreditam que as características apresentadas são mais fortes, explicitando isso nos valores atribuídos de 3,97; 3,97 e 3,91; do que as percebidas pelos homens subordinados as mesmas mulheres que atribuíram notas 3,63; 3,50 e 3,45.

Quando as chefias são homens percebe-se através dos valores atribuídos pelos subordinados que as características percebidas são mais homogêneas com as notas sendo muito próximas na percepção de homens e mulheres, sendo para a principal característica: 1) privilegia rapidez de decisão, 3,86; sendo para mulheres 3,88 e para homens 3,83. Na segunda característica: 2) preocupa-se com resultados em detrimento dos processos administrativos com nota total de 3,50, sendo na percepção das mulheres 3,49 e dos homens 3,51. E por fim, a terceira característica mais reconhecida: 3) incentiva a inovação/criatividade com nota total de 3,45, sendo dada nota 3,46 pelas mulheres e 3,6 pelos homens, sendo essa a característica com maior diferença de percepção.

Outra dimensão abordada no estudo foi quanto a igualdade de oportunidade, que garante o tempo livre para a continuidade dos estudos, a divisão mais igualitária dos afazeres domésticos e dos cuidados com a vida familiar. Nessa dimensão, há concordância de que a participação dos homens nos afazeres domésticos tem vindo a aumentar gradativamente, colaborando para o aumento do tempo livre para as mulheres. Essa foi a opinião expressa por 96,8% dos homens, contra 88,3% das mulheres para a mesma afirmação. (Rato, 2007, p. 47).

O fato das mulheres ainda serem as maiores responsáveis pelas tarefas domésticas e educação familiar é fato reconhecido pelos respondentes na proporção de que 92,1% das mulheres concordam que suas responsabilidades são maiores, contra 75% dos homens. Outra questão elencada foi quanto ao adiamento da maternidade para dedicação de maior tempo a carreira, sendo essa alternativa reconhecida por 89% das mulheres, contra 77% dos homens. (Rato, 2007, p. 47).

Quando perguntados sobre o fato da organização familiar atual permitir iguais condições de carreira aos homens e mulheres, os respondentes se dividem veementemente. As mulheres acreditam que não, essa foi a opinião de 53,5% das mulheres. Enquanto os homens responderam que sim, no total de 50,4% da amostra masculina. Esse resultado permite compreender, o quanto, os papéis desempenhados na vida familiar são vistos de forma diferentes e interferem diretamente nas oportunidades de vida e carreira das pessoas. A mudança cultural parece ser a que necessita de maior sensibilização para iniciar o processo de mudança dentro dos lares.

**Quando inquirido sobre a percepção dos homens encontrarem melhores condições de progressão na carreira do que as mulheres, o assunto é polêmico, sendo que os homens não reconhecem claramente essa diferença, somente 36% dos homens**



**reconheceu essa diferença. Enquanto para as mulheres isso é uma certeza, para 75,3% das respondentes.**

Em adição a questão anterior, as pessoas foram perguntadas se deveriam ocorrer ações para aumentar a representatividade de mulheres nos níveis mais elevados de decisão, o que foi prontamente dito pelas mulheres na ordem de que 73,7%. Em contrapartida, apenas 42,3% dos homens reconhecem que sim, deveria haver medidas para aumentar a participação das mulheres nos cargos de chefia superior.

Os respondentes atribuíram uma nota de 1 a 5 para os seguintes questionamentos:

Tabela 12: Questionamentos aos participantes do estudo em Portugal

A participação dos homens nas tarefas domésticas e nos cuidados diários aos filhos tem vindo a aumentar
Hoje em dia, a organização familiar dos casais permite que homens e mulheres disponham de iguais condições de carreira
As mulheres que trabalham continuam a desempenhar a maior parte das tarefas domésticas e responsabilidades familiares
Muitas mulheres adiam a maternidade para melhor se dedicarem à carreira
Seria desejável que as mulheres pudessem ficar em casa com os filhos até estes completarem 5 anos
Deveriam ser tomadas medidas que visassem aumentar a representação das mulheres nos níveis elevados de decisão
No trabalho, os homens encontram melhores condições de progressão na carreira que as mulheres.

O estudo abordou ainda qual a perspectiva dos entrevistados quanto as prioridades de que as políticas públicas deveriam tratar. Em termos globais, os resultados para ambos os sexos priorizaram Educação, 35%; Saúde, 29,5%, e Economia e Finanças, 14%. Quando os dados são analisados por gênero, percebem-se as diferenças. Para as mulheres, a Saúde aparece como prioridade com 37,5%, enquanto que para os homens é a terceira política mais importante, com 15,8% das respostas. A Educação é a primeira prioridade para os homens com 38,9% das respostas deles, já para as mulheres é a segunda opção com 32,7%. E a Economia e Finanças é a segunda política pública mais importante para os homens com 16,2% de respostas, e a terceira para as mulheres, com 14% das respostas. (Rato, 2007, p. 57)

Após a apuração dos dados provenientes dos questionários, o estudo passou a 4ª fase, na qual realizou entrevistas para aprofundar as informações. Foi elaborado um guia com as seguintes áreas temáticas:

- Percursos profissionais e de vida: oportunidades passadas, situação atual e expectativas futuras;
- Organização do trabalho e dinâmicas de conciliação entre vida laboral e vida privada/familiar;
- Representações sociais de gênero sobre as condições de progressão profissional e de acesso a funções dirigentes na Administração Pública (AP);
- Representações sociais de gênero sobre a liderança/atributos do líder ideal;
- Representações sociais de gênero sobre as diferenças entre homens e mulheres no exercício de funções de direção e preferências identitárias ao contexto laboral;
- Escolhas prioritárias de políticas públicas e práticas de participação cívica, de mulheres e de homens. (Rato, 2007, p. 59)

As entrevistas foram realizadas de forma semi-direta com a utilização de um guia temático focado nas dimensões de análise referidas acima a fim de coletar a percepção da vida profissional progressiva dos indivíduos e simultaneamente as expectativas futuras e a maior ou menor adesão a atividades de participação cívica e/ou política.

As entrevistas ocorreram no local de trabalho dos entrevistados, foram gravadas em áudio com duração de aproximadamente 60 (sessenta) minutos. Após, foram transcritas e tratadas por análise temática categorial, descrita na tabela abaixo. Em seguida, foram realizadas as análises de discurso para agrupar o posicionamento dos entrevistados. A partir do conjunto dessas respostas e agrupamentos foi possível realizar uma grade de informações, a qual foi utilizada para análise dos resultados. (Rato, 2007, p. 62).

Tabela 13 – Grade temática desagregada

Áreas Temáticas (Dimensões de Análise)	Desagregação temática
1. Percursos profissionais e de vida.	Oportunidades profissionais surgidas e forma com as agarrou ou não. Percepção da situação actual: Razões de se encontrar na Administração Pública. Perspectivas de evolução futura: projetos... Projectos futuros (profissional, familiar, societal). (no médio e longo prazo)
2. Conciliação vida profissional/ vida privada/ familiar	Apreciação das condições legais na AP. Utilização de medidas de promoção de Igualdade. Gestão das responsabilidades familiares/ responsabilidades profissionais. Divisão de tarefas na esfera doméstica / familiar, recursos disponíveis (apoio de familiares,...), percepção de equilíbrio.
3. Percepção das condições de progressão na carreira e do impacto da situação de género	Igualdade de condições entre homens e mulheres. Recursos/ atributos mais valorizados e necessários.
4. Percepção das condições de acesso a funções dirigentes	Igualdade de acesso/ condições para homens e mulheres Recursos/atributos mais valorizados e necessários.
5. Representação sobre a liderança	Características valorizadas no líder.
6. Diferenças entre homem e mulher	Estilos de liderança No comportamento profissional Na aparência por desempenhar as funções de liderança.
7. Identidades no contexto profissional.	Com quem mais gosta de trabalhar: homens ou mulheres. Relações hierárquicas Relações entre pares
8. Percepção da evolução prospectiva da igualdade de género na AP	Quadro geral Matriz cultural de género Cultura organizacional
9. Prioridades em termos de políticas públicas	
10. Pertença a uma organização cívica ou desejo de pertencer.	

Fonte: Rato, 2007, p. 65

As respostas as entrevistas permitiram aprofundar as informações e algumas delas são:  
(Rato, 2007, p. 67)

- Do total de entrevistados, homens e mulheres, que responderam sobre as oportunidades de se tornarem chefes nos cargos mais altos da Administração Pública Portuguesa, foi unânime a resposta de que não encontraram dificuldade em

assumir o cargo de chefia. Todos responderam que aceitaram com entusiasmo o convite. Contudo, nesse grupo de respondentes só havia 1 (uma) mulher.

- As demais mulheres respondentes quanto aos cargos de chefia, em níveis hierárquicos não tão altos, responderam ter ou ter tido dificuldade, sobretudo em termos de afirmação de sua autoridade na estrutura hierárquica.

Esses resultados apontam para o entendimento de que as mulheres enfrentaram maiores dificuldades para exercer as funções de direção.

Na continuidade das perguntas, os inquiridos responderam quanto a evolução e perspectivas futuras sobre as oportunidades de carreira, da equidade de gênero na Administração Pública Portuguesa. Apenas duas pessoas, um homem e uma mulher, responderam com convicção que tem havido um aumento no número de mulheres, na Administração Pública, superior a dos homens. E apenas, uma mulher, relatou a paridade de representatividade como uma situação ideal. No entanto, a maioria dos respondentes tem a percepção de que, o número de mulheres tem vindo a crescer, considerando ser essa uma evolução natural devido à mudança de mentalidades e/ou ao aumento das qualificações profissionais por parte das mulheres. (Rato, 2007, p. 169).

Outro aspecto do estudo foi a conciliação entre vida profissional e vida familiar que implica na liderança por parte de mulheres e homens. Os entrevistados responderam que a burocracia, os processos administrativos morosos na Administração Pública implicam em uma maior dedicação de tempo as tarefas diárias. E que, nos cargos de chefia superiores regularmente ocorre de não haver horário fixo para saída do local de trabalho, o que compromete os arranjos na vida familiar. Podendo ser esse um fator negativo de impacto para as chefias mulheres. “Esse resultado prefigura dois tipos de situações, a saber, os funcionários respondentes não têm responsabilidades familiares ou se as têm não conseguem conciliá-las com as responsabilidades profissionais.”(Rato, 2007, p. 70)

As questões que envolvem o cuidado com a família e a profissão geram conflitos. Há uma maior priorização da vida profissional sobre a vida familiar e uma grande aceitação do modelo laboral e suas exigências. Ainda assim, as organizações da Administração Pública permitem uma melhor conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, comparativamente ao setor privado. (Rato, 2007, p. 76).

A disponibilidade para o trabalho, as exigências de trabalho após horário final contratado, é um grande aspecto a ser levado em consideração que os respondentes explicitaram como indicador para a ascensão na carreira. Seguido do fato de determinadas pessoas que pertencem a círculos de influência/conhecimento terem mais chance de ascenderem na carreira também. Essa opinião é convergente entre homens e mulheres.

O aspecto da competência técnica é classificada em segundo lugar dentre as características que favorecem a ascensão profissional. E outro aspecto importante é a capacidade de trabalhar em equipe.

Quanto a dimensão igualdade de oportunidades na Administração Pública, os respondentes reconhecem o crescimento da participação de mulheres, mas principalmente as respondentes mulheres afirmaram que há uma sub-representação do sexo feminino nos lugares de decisão, devido a fatores de discriminação.

Algumas pessoas responderam ainda que as mulheres recusam mais os cargos de chefia do que os homens. E, existem barreiras relacionadas a cultura organizacional. A recusa das mulheres aos cargos de chefia tem como justificativa, para os entrevistados, o tipo de organização familiar que lhes impõem uma carga de trabalho, na assistência à família, superior à suportada pelos homens. (Rato, 2007, p. 79)

Quanto a cultura organizacional, os respondentes disseram que as barreiras relatadas referem-se a baixa representação de gênero desfavoráveis as mulheres, por parte dos superiores hierárquicos. As qualidades atribuídas ao sexo masculino são mais valorizadas.

[...] os modelos culturais, predominantes, de organização do trabalho nas esfera privada e laboral constituem um entrave à progressão profissional das mulheres, e, mais em particular, ao acesso a funções de direção. Essa conclusão entra em contradição com a opinião de que, na Administração Pública, há igualdade de oportunidades. (Rato. 2007, p. 80)

O estudo concluiu: (Rato, 2007, p. 89)

Com efeito, partindo da análise estatística dos dados da Caixa Geral de Aposentação sobre o universo dos funcionários públicos da Administração Pública Central, verificou-se que a repartição, por sexo, apresenta uma dupla assimetria, na medida em que coexistem um défice global de presença masculina (59% de mulheres, 41% de homens) e uma clara sub-representação de mulheres nos escalões remuneratórios mais elevados (nos

escalões remuneratórios superiores a 3.900 euros mensais, 47% são mulheres, mas no escalão superior a 5.200 euros essa percentagem desce para 34%).

Outra constatação, digna de nota, é o facto das taxas de feminização, por classes remuneratórias, variarem significativamente em função dos ministérios.

Estes resultados apontam no sentido de haver uma situação de discriminação da mulher na vertente *glass ceiling* (dificuldade de atingir cargos de maior responsabilidade). Já na vertente *glass wall* (dificuldade em entrar nas áreas de atividade tradicionalmente destinadas aos homens), as evidências são mais ténues.

E continua: (Rato, 2007, p. 90):

Assim, considerando que as teorias sobre a problemática do género elegem o *glass ceiling* e o *glass wall* como principais barreiras explicativas da desigualdade de género, no âmbito do exercício profissional, o questionário aos formandos do INA foi construído de forma a poder-se aprofundar essa questão. [...]

Nesse âmbito, os resultados do questionário foram os seguintes:

- As mulheres predominam em quase todas as áreas de formação académica, com exceção das Ciências Militares e Policiais, Ciências da Educação e Engenharia, embora nestas duas últimas áreas o diferencial de representatividade seja pouco significativo;

Na realidade, esta opinião é confirmada pelas estatísticas do ensino superior atestando que as mulheres, depois de terem penetrado em todas as áreas de ensino superior, passaram a superar em número e em proporção os elementos do sexo masculino, em quase todas essas áreas. Este facto é, também, concordante com os resultados obtidos na resposta às perguntas sobre a idade e a antiguidade na Administração Pública, visto nos permitirem concluir que a entrada massiva das mulheres na Administração Pública Central, se deu a partir da 2ª metade da década de 70 do séc. XX. Concomitantemente, há ainda a considerar uma maior apetência das mulheres licenciadas pela Administração Pública Central. A favor desta hipótese podemos avançar a repartição, por sexo, dos alunos do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (CEAGP), entre 2000 e 2007: 69% para as mulheres e 31% para os homens. (Rato, 2007, p. 90/91)

- No que concerne ao *glass ceiling* os resultados do questionário confirmam a sua persistência, embora se verifique uma tendência para o derrube de mais essa barreira.

Com efeito, verifica-se que, nos cargos de direção, a sub-representação feminina aumenta em função do nível de responsabilidade hierárquica: é no quadro de Directores-Gerais e equiparados que a representatividade feminina é mais baixa (32%); atinge a paridade para o grupo de Directores de Serviço; no grupo dos Chefes de Divisão, ou equiparados, a percentagem de mulheres é já superior à dos homens. Apesar disso, deve referir-se que relativamente ao exercício de funções de direção, as entrevistadas revelaram a existência de uma preferência por hierarquias masculinas (tanto por parte dos homens como das mulheres). As mulheres, sobretudo se ainda jovens, possuem

maiores dificuldades de afirmação da sua autoridade, quer com superiores hierárquicos quer com subordinados. (Rato, 2007, p. 91)

Quanto as competências esperadas para o exercício da liderança, homens e mulheres parecem convergir “valorizam os mesmos atributos: a segurança, associada à competência técnica, a objetividade, rigor e justiça na avaliação de subordinados, mas também o trabalho em equipe e a capacidade para manter um bom clima de trabalho.” (Rato, 2007, p. 93)

A partir da identificação dos estágios em que se encontravam as instituições privadas e a Administração Pública Central em Portugal, foram desenvolvidos estudos para guiar as organizações na promoção da equidade de gênero no país, bem como, novos estudos para disseminação das boas práticas desenvolvidas pelas empresas, com o reconhecimento dessas através de premiações. Por fim, a CITE tem promovido o diálogo entre as políticas públicas, as organizações e os trabalhadores portugueses em prol de desenvolver um ambiente mais propício a igualdade de gênero, por meio das ações apresentadas a seguir.

#### **4.4 Guia de Auto-Avaliação da Igualdade de Gênero nas Empresas**

Estudo realizado por diversas entidades ligadas a equidade de gênero e questões laborais reuniu em um documento o guia para promoção da equidade de gênero nas companhias chamado Guia de Autoavaliação da Igualdade de Gênero nas Empresas (*Self-Assessment Guide on Gender Equality in Companies*), Diálogo Social e Igualdade nas Empresas, produzido em Lisboa, em 2008, está disponível na internet, foi coordenado pela Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) e contou com a participação de diversas organizações envolvidas com o tema e com as questões laborais: a União Geral dos Trabalhadores (UGT), a Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses (CGTP – IN), o Centro de Estudos Para a Intervenção Social (CESIS), a Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP), a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), a Rádio e Televisão de Portugal, S.A (RTP), o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresa (ISCTE), o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

Tem por objetivo dar o suporte às empresas que desejam promover a equidade de gênero e a não discriminação entre homens e mulheres, contribuindo para a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, assegurando a igualdade de direitos e oportunidades para o exercício da maternidade e da paternidade. É um mecanismo para encorajar, reconhecer, acompanhar e divulgar as práticas que promovem a equidade entre homens e mulheres. Ao contribuir para a consolidação da equidade entre homens e mulheres, contribui para o crescimento social e a responsabilidade que as organizações assumem com a sociedade na qual estão inseridas.

O guia pode ser utilizado com um mecanismo de diagnóstico inicial para entender o contexto e a cultura organizacional quanto a equidade de gênero. E os resultados podem ser utilizados para fomentar iniciativas com avaliações subsequentes que irão apontar as alterações e reconhecer os progressos.

O GUIA DE AUTO-AVALIAÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO NAS EMPRESAS constitui um instrumento de trabalho que permite às empresas realizar um diagnóstico as suas políticas e práticas no domínio da igualdade e da não discriminação entre mulheres e homens, da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e da proteção da maternidade e paternidade, identificando áreas com necessidade de intervenção futura(CITE, 2008, p. 17)

O guia apresenta os fatores críticos de sucesso para a implementação e promoção da equidade de gênero nas organizações. Elenca em dimensões, as diferentes estratégias que podem ser utilizadas na promoção da equidade de gênero, alinhadas em nove subtítulos. Apresenta em uma estrutura de questionário essas diferentes áreas, ordenadas de 1 a 9, com elenco de perguntas de respostas diretas, do tipo ‘Sim” ou “Não”. Ao final, o somatório das respostas condiz com um resultado que pode ser interpretado a partir de uma matriz que identifica o posicionamento da empresa avaliada, o seu grau de maturidade quanto a equidade de gênero.

Ao final, o guia traz iniciativas que podem ser adotadas para melhorar a promoção da equidade de gênero de acordo com o posicionamento que a organização obteve como resultado na matriz. É simultaneamente um guia de diagnóstico e um plano de ação para a evolução da questão da equidade de gênero nas empresas.



O guia leva em consideração os diferentes tipos de organização, seu contexto e local, suas atribuições e natureza da missão institucional. Dessa forma, algumas questões terão respostas do tipo “sim” ou “não” e na interpretação caberá levar em consideração os diferentes aspectos enfrentados no dia-a-dia da organização. Não sendo o contexto organizacional um alibi para a não promoção da equidade. Todas as organizações podem desenvolver iniciativas que promovam a equidade de gênero e a não-discriminação entre homens e mulheres.

No guia a equidade de gênero é traduzida como sendo a equidade entre homens e mulheres que significa equidade de visibilidade, poder e participação para ambos, homens e mulheres em todos os campos da vida pública e privada.

A Igualdade de Gênero, também designada, neste guia, por igualdade entre mulheres e homens, significa a igual visibilidade, poder e participação de homens e mulheres em todas as esferas da vida pública e privada (CITE, 2008, p 21)

Em Portugal, o objetivo de tornar as mulheres competitivas para que ingressem no mercado de trabalho com igualdade de oportunidades em relação aos homens perpassa por assegurar a formação continuada, o treinamento para o desenvolvimento de uma carreira profissional com igualdade de salários para os mesmos serviços executados que os homens. Inclui ainda rever os papéis de homens e mulheres na família com balanceamento das tarefas nos cuidados pessoais, com os filhos e afazeres domésticos. E ainda, estabelecer regras para que a ausência ao trabalho em virtude de licença maternidade e paternidade sejam divididas entre ambos os genitores.

E como fazer com que os parceiros empresariais, do setor privado compreendam essas necessidades e façam uma adesão ao compromisso de desenvolver mecanismos e práticas que favoreçam a equidade de gênero em suas organizações?

A promoção da equidade de gênero nas organizações se dará a partir da responsabilidade social das empresas e para isso é necessário a criação de um modelo que enumere as ações que colaborem para tornar o ambiente empresarial mais igualitário para os funcionários, sejam eles mulheres ou homens, com compromisso de ascensão na carreira e salários iguais. Essas ações refletem em novos valores tais como: cidadania, envolvimento na comunidade, desenvolvimento humano, inclusão social, diálogo social e equidade de gênero.

Uma empresa que integra a igualdade entre mulheres e homens ao nível dos seus princípios ou valores e que pretende investir na construção de relações igualitárias, deverá definir, ao nível da sua política de recursos humanos, objetivos concretos quanto à eliminação da segregação profissional, designadamente promovendo a participação das mulheres em funções de gestão e o favorecimento da integração dos homens em setores predominantemente femininos, entre outros. Deverá incluir ainda objetivos ao nível da não discriminação que visem regular práticas e decisões em áreas como o recrutamento e seleção ou igualdade salarial. Assume-se, deste modo, a transversalidade do princípio da igualdade de gênero nas suas políticas e planos de ação. (CITE, 2008, p. 22)

O guia para o desenvolvimento da equidade de gênero nas empresas aponta para os resultados positivos que a implementação da política de equidade de gênero pode propiciar para as organizações em quatro diferentes dimensões: capitalização de recursos devido a sinergia entre mulheres e homens; lealdade e motivação; produtividade; reputação e imagem.

### 2.3 A Importância da Implementação de uma Política de Igualdade de Gênero para as Empresas

A implementação, nas empresas, de medidas que visam a igualdade entre mulheres e homens e a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, decorrentes de uma política formalizada nessa temática, pode consubstanciar-se em fatores positivos, nomeadamente:

Tabela 14: Fatores Positivos

	A Nível Interno	A Nível Externo
Capitalização dos Recursos	. Potenciação de competências e conhecimentos dos seus recursos humanos, pela inclusão de todas e todos.	. Inovação e criatividade nos produtos e soluções disponibilizadas a clientes e Mercado
Fidelização e Motivação	. Fidelização de trabalhadores e trabalhadoras; . Contribuição para um melhor ambiente de trabalho; . Aumento da motivação.	. Atração e retenção de capital humano; . Confiança e credibilidade perante o mercado e a comunidade em que se insere.
Produtividade	. Redução do absentismo; . Redução dos índices de rotatividade . Maior satisfação de trabalhadores e trabalhadoras	. Fator de competitividade pela maior rentabilização de recursos.
Reputação e Imagem	. Maior transparência na relação com trabalhadores	. Reconhecimento pela promoção de medidas de

	e trabalhadoras em suas organizações.	igualdade de gênero, enquanto empresa com boas práticas no quadro da responsabilidade social ; .Aumento da notoriedade e valor da marca.
--	---------------------------------------	---

A igualdade entre mulheres e homens no quadro da responsabilidade social contribui, numa perspectiva de longo prazo, para uma maior rentabilidade, reforçando o desempenho econômico e social da empresa. (CITE, 2008, p. 23)

A adoção do guia pelas empresas permite:

- 1) um diagnóstico da organização com o reconhecimento do estágio atual da equidade de gênero na empresa, entre mulheres e homens quanto as questões já identificadas como sendo os condicionantes e desafios para a promoção da igualdade: conciliação entre vida particular e profissional, maternidade e paternidade e proteção as dimensões transversais que se refletem nas áreas gerenciamento das companhias e onde elas tem que atuar.
- 2) E após o diagnóstico, o guia orienta ainda em quais áreas e processos de trabalho deverão ocorrer o fomento de iniciativas para que se atinja a equidade de gênero na organização: missão e valores da organização, recrutamento e seleção, investimento em capital humano através de educação e treinamento, gerenciamento de carreiras e salários, diálogo social com a participação de representantes de homens e mulheres, dignidade de mulheres e homens no ambiente de trabalho; informação, comunicação e imagem, conciliação profissional, pessoal e vida familiar; maternidade e paternidade e proteção aos cuidados familiares.

#### 2.4 Vantagens do Guia enquanto ferramenta de diagnóstico:

Refletir sobre a incorporação do conceito da igualdade de gênero [...] e como se integram nas políticas, procedimentos e práticas da empresa no que se refere a:

- 1 Missão e valores da empresa;
- 2 Recrutamento e Seleção de Pessoal;
- 3 Investimento no capital humano através da formação e educação;
4. Remuneração e gestão de carreiras;
- 5 Diálogo Social e participação de trabalhadores e trabalhadoras e/ou suas organizações representativas;

6 Dignidade de mulheres e homens no local de trabalho;

7 Informação, comunicação e imagem;

8 Conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar;

9 Proteção na maternidade e paternidade e assistência à família.

. Identificar com objetividade os seus pontos fortes e as áreas que devem ser objeto de melhoria, possibilitando o planejamento e o desenvolvimento de ações adequadas. (CITE, 2008, p. 24)

Os fatores de sucesso na implementação do guia envolve os seguintes elementos, (CITE, 2008, p, 27):

- 1) Time de trabalho: envolvimento dos líderes do topo da organização. Definição do time de trabalho de diferentes áreas das companhias com representantes dos trabalhadores homens e mulheres, a fim de obter uma visão compartilhada de ambos os sexos sobre a organização.
- 2) Planejamento: prover o time de condições de realizar o diagnóstico. Agendar o tempo necessário ao time para realizar a aplicação do guia.
- 3) Preenchimento completo do questionário: responder todas as questões do questionário de acordo com as instruções. Nesse item atentar para o envolvimento no processo de forma dedicada ao rigor que a ação requer, não omitindo nenhuma informação. Senão, a organização não obterá a fotografia exata da sua situação.
- 4) Atitudes em direção ao guia: pró-atividade, encorajando a construção de reações. Comunicação dos resultados obtidos as pessoas envolvidas no processo. Fazer uso dos resultados obtidos durante o processo para preparar os planos de melhoria, obtendo comprometimento das áreas que provêm recursos para a intervenção necessária.

O questionário mensura nove dimensões de acordo com o guia (CITE, 2008, 28-31):

- 1) **Missão e valores organizacionais:** o objetivo dessa dimensão é perceber se a organização contempla em suas políticas formalmente expressas em documentos, a incorporação dos princípios da equidade de gênero em sua missão e nos valores estratégicos. É preciso verificar a efetividade das políticas da organização através da existência de planos de ação com mensuração das metas, do alcance dos objetivos e ver se a companhia financeira está execução.

- 2) **Recrutamento e Seleção:** Afeta as áreas de recursos humanos quanto as políticas de recrutamento e seleção. Investiga se há princípios de equidade de gênero e não-discriminação sexual e salvaguarda do uso das designações de feminino e masculino nas comunicações aos empregados. É importante verificar se a organização encoraja a aplicação e seleção de mulheres e homens onde os sexos estão sub-representados. Por outro lado, é necessário observar se há paridade entre homens e mulheres é considerada na constituição das equipes. E ainda, há na organização informação estatística desagregada por sexo quanto ao recrutamento das pessoas nos últimos anos.
- 3) **Aprendizagem na vida profissional:** são consideradas duas áreas, educação e treinamento. É necessário saber se a companhia oferece igualdade de acesso a mulheres e homens nas oportunidades de educação e treinamento. Isso envolve olhar se a companhia implementa a equidade e a não-discriminação entre mulheres e homens quando prepara os planos de capacitação e se há módulos relativos a esse assunto. Da mesma forma, é importante verificar se aos trabalhadores mulheres e homens é oferecida a oportunidade de interromper suas carreiras para estudos e treinamentos ou participação em processos de aprendizagem. Esse processo pretende verificar se a companhia oferece oportunidades a ambos os sexos com um número mínimo de horas de treinamento certificadas e estabelecidas em lei ou se dá a preferência de participação a homens e mulheres em treinamentos com a intenção de formação profissional para o trabalho em áreas que esses sexos estão sub-representados.
- 4) **Gerenciamento de salários e carreira:** contempla a equidade e não-discriminação entre mulheres e homens nas políticas salariais, promoções e progresso na carreira. Pagamento igual para trabalhos iguais ou de mesmo valor, sem discriminação por sexo. A promoção na carreira deve guardar equidade de acesso as categorias mais elevadas na carreira e nos níveis hierárquicos das companhias. A possibilidade de gerenciar as carreiras de forma igual é o objetivo dessa dimensão.
- 5) **Diálogo social com a participação de representantes dos trabalhadores homens e mulheres:** as leis de trabalho são a referência para a democratização e cidadania. Essa dimensão busca entender como a companhia se relaciona com os seus empregados homens e mulheres, na participação deles no dia-a-dia da organização e qual o caminho para o diálogo e formas de internalizar isso a cultura da organização. Esse é um elemento que colabora para as estruturas existentes de

conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar, além das proteções a maternidade e a paternidade como sendo valores praticados pelas companhias e a capacidade de integrar e motivar os trabalhadores homens e mulheres.

- 6) **Obrigação de respeitar a dignidade de mulheres e homens no ambiente de trabalho:** é uma garantia de atitudes e comportamentos que não ponham em risco a dignidade de cada trabalhador homem ou mulher. Essa dimensão busca verificar a existência de princípios éticos e normas que ensejam a dignidade e proteja homens e mulheres trabalhadores contra indesejáveis comportamentos, seja verbal, físico, sexual relatados ou quaisquer outras formas de assédio. É necessário verificar a existência de mecanismos formais para o acolhimento de queixas e reivindicações para os casos de assédio ou discriminação por sexo e a reparação dos danos resultantes da violação e desrespeito a dignidade de homens e mulheres no ambiente de trabalho.
- 7) **Informação, comunicação e imagem:** verifica a existência de comunicação e informações divulgadas no interior e exterior da organização quanto a equidade de gênero, e a existência de processos estatísticos e de outros tipos de informação. É avaliado se a companhia utiliza uma comunicação neutra, inclusiva e não-discriminatória em sua linguagem (escrita, não escrita e imagens) interna e externa dentro do processo de comunicação. A linguagem neutra é reconhecida com o uso de terminologia gramatical sem o diferencial de impacto sobre mulheres e homens. Verifica-se se a organização não utiliza estereótipos de gênero em sua linguagem e imagens. E ainda, informa aos trabalhadores quanto aos seus direitos e obrigações. A companhia deve processar as informações com a desagregação dos dados e gerenciamento desses de acordo com o sexo das pessoas.
- 8) **Conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal:** a flexibilidade de organização do trabalho é o maior indicador da conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal respeitando os limites máximos legais de horas trabalhadas por dia e semana que regulam e promovem um balanceamento entre profissão, família e vida pessoal. A questão aqui é descobrir como as companhias consideram as necessidades de seus recursos humanos. Isso consiste em verificar se a companhia oferece horário flexível e possibilidades diversas de organização do trabalho: em casa, teletrabalho, trabalho baseado em objetivos. É importante saber quais as possibilidades oferecidas pela empresa para satisfazer os requisitos da vida pessoal e familiar dos trabalhadores. Essa dimensão também verifica a existência de

trabalho de meio período conforme estipulado em lei, e se adiciona outras possibilidades.

Essa dimensão observa ainda os benefícios aos trabalhadores homens e mulheres que auxiliam no bem-estar e garantem o balanceamento da vida profissional, familiar e pessoal no que tange as situações familiares de cuidados com pessoas sozinhas na família, com pessoas portadoras de necessidades especiais ou com doenças crônicas, com netos, crianças e mães adolescentes, além de outros casos. Essa seção busca avaliar como a companhia intervem e se existem serviços, atividades ou outros benefícios que promovam a saúde e o bem-estar, o estabelecimento de protocolos com serviços próximos e sistemas de reintegração para homens e mulheres trabalhadores quando retornam as suas atividades após terem passado um tempo fora.

Nessa dimensão é também avaliada a existência de benefícios para parentes dos trabalhadores homens e mulheres no que tange as crianças, pessoas idosas e outros parentes em situação de dependência, os quais tem a obrigação de dar o suporte e cuidar, estejam esses dependentes vivendo ou não com os trabalhadores da companhia. Observa ainda se há protocolos para isso na companhia ou ajuda financeira para que os trabalhadores provejam esses serviços aos seus dependentes. É importante saber se a companhia divulga a existência desses recursos por área geográfica e áreas próximas da residência dos trabalhadores a fim de ajuda-los na conciliação da vida profissional, pessoal e familiar.

- 9) **Proteção a maternidade e a paternidade, e a assistência familiar:** é uma condição essencial para manter o balanceamento dos relacionamentos entre a vida profissional e familiar. Em adição aos mecanismos estipulados em lei, é importante garantir que a cultura organizacional incorpore valores que não evitem a utilização desses direitos. E ainda, que a companhia complemente com políticas de diferentes tipos de incentivos, diretamente as mães e pais e aos parentes sob seus cuidados. Nessa dimensão verifica-se se a companhia cumpre com a lei e reconhece o exercício da maternidade e da paternidade para mulheres e homens. Isso pode ser verificado com os auxílios monetários, duração das licenças e a existência de benefícios para a maternidade e paternidade, a adoção de acompanhamento para menores e crianças portadoras de necessidades especiais, em adição ao estipulado em lei. Em adição, é considerado o aproveitamento de 15 dias de paternidade sendo pagos pela Seguridade Social. É também considerado se a empresa tem uma

política de trabalhadores temporários para a substituição das mães e pais que estão usufruindo das licenças maternidade, paternidade ou adoção.

A adoção do guia por parte das companhias com a resposta ao questionário como forma de avaliação inicial e posterior consecução de um plano de ação nas nove dimensões elencadas permitirão os efeitos desejados e listados no guia.

Em um segundo momento, após a divulgação do guia e o acompanhamento pela CITE de como as organizações portuguesas estavam atuando foi realizado um estudo de comunicação das boas práticas identificadas nessas empresas para a promoção da igualdade de gênero que estão elencadas no documento ‘Solucionário’, disponível em <http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/solucionario.pdf>, que constitui um banco de boas práticas e trocas de informações entre as organizações através de *workshops* e seminários, conforme cronograma de eventos disponibilizado no site da CITE, <http://cite.gov.pt/pt/dsie/noticia001.html>

Workshops de disseminação dos produtos do projecto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas

O projecto **Diálogo Social e Igualdade nas Empresas** desenvolveu um conjunto de instrumentos e metodologias que procuram responder a dificuldades sentidas pelas empresas no reconhecimento e identificação de situações de discriminação em função do sexo e na promoção da igualdade de género pelas mesmas.

O projecto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas, co-financiado pela Iniciativa Comunitária EQUAL, percorre agora o caminho da disseminação dos seus produtos, implementando actividades conducentes à respectiva apropriação e incorporação pelas empresas. A promoção da igualdade e da não discriminação entre mulheres e homens; implementar ou melhorar os mecanismos internos de encorajamento, reconhecimento, acompanhamento e divulgação de práticas bem sucedidas na promoção da igualdade de género; dar visibilidade à dimensão da igualdade entre mulheres e homens, no quadro da sua responsabilidade social.

Estão previstos 13 workshops em diferentes locais e promovidos por diversas entidades:

[...]

O programa para todos os workshops, independentemente do seu promotor, será o seguinte:

Abertura,

Diagnóstico da situação de mulheres e homens no mercado de trabalho

Apresentação do Projecto

Apresentação dos produtos enquanto instrumentos para a intervenção nas empresas:

- Guia de auto-avaliação da igualdade de género nas empresas
- Referencial de formação em igualdade de género para consultores/as e auditores/as



- Solucionário – um instrumento para a promoção de boas práticas em igualdade de género nas empresas
  - Vídeo: boas práticas em igualdade de género nas empresas
- Testemunho de empresa associada e respectivos representantes de trabalhadores/as e/ou ORT
- Reflexão e debate - interesse e utilidade dos produtos
- Os produtos serão disponibilizados a todos/as os/as participantes (CITE, 2017)

## 5. A EQUIDADE DE GÊNERO NA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ.

A Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz é uma organização participante do programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. Ela aderiu a participação em 2009, criou o seu Comitê Pró-Equidade de Gênero e Raça que se reúne regularmente e elenca as atividades que serão realizadas na instituição para promoção da equidade.

**O Comitê Pró-Equidade de Gênero da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) foi criado** pela Portaria da Presidência nº 134 de 8 de maio de **2009**, vinculado à Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional, e assessora a presidência na implantação e acompanhamento do Programa Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres do Governo Federal na Fiocruz.

**A promoção da equidade de gênero e raça será uma das prioridades da Fundação para o triênio 2009-2013.** A força de trabalho da Instituição é hoje composta por pouco mais de dez mil profissionais, dos **quais 52% são mulheres**. No entanto, **mesmo sendo maioria, elas não ocupam cargos de chefia na mesma proporção que os homens**. Por isso, o Comitê atuará na promoção e a adoção de práticas de equidade de gênero de forma sistemática, como um instrumento de gestão.

As medidas contribuirão para o alcance de resultados positivos na qualidade do ambiente de trabalho e na produtividade de cada profissional. Segundo a coordenação do Comitê, a expectativa é que, cumprindo seu compromisso de forma permanente, a Fiocruz receba em 2011 o Selo Pró-Equidade de Gênero, um atributo de destaque e distinção da organização como entidade comprometida com a equidade de gênero no mundo do trabalho. (Disponível em <https://portal.fiocruz.br/pt-br/node/3495>, acessado em 23/09/2017)

Na visão da instituição que se destaca por seu protagonismo na defesa da saúde pública no Brasil, por pesquisar os condicionantes da saúde, as vulnerabilidades sociais que levam a comprometimentos da saúde das pessoas; a questão de gênero e raça perpassa a missão da instituição de colaborar para o desenvolvimento social do país e ainda de ratificar o seu protagonismo e atenção as causas sociais e trabalhistas.

‘É mais uma forma de assegurar que o gênero ou a raça não exerçam qualquer influência em relação às oportunidades. É uma ação de governo, que tem permitido uma troca bastante positiva entre as várias unidades da Fundação’, afirma a pesquisadora Christina Maria Morais, do Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS), uma das integrantes do comitê.

Formada em engenharia química, **Christina é a primeira negra com título de doutorado em vigilância sanitária**. Para ela, que está na Fiocruz há 32 anos, os preconceitos enfrentados cotidianamente na sociedade serviram de estímulo para buscar conhecimento.

‘**Não dá para fingir que as barreiras não existem**. Para uma mulher negra, é, certamente, sempre mais difícil sobressair profissionalmente. Mas também não dá para se paralisar por conta disso. É preciso erguer a cabeça e correr atrás. Incentivar e participar de iniciativas como o Comitê de Gênero e Raça também ajuda a quebrar paradigmas’, destaca. (Fiocruz, Comitê Gênero e Raça, 2017).

Ao longo dos anos de implementação do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça foram desenvolvidas as seguintes ações pelo Comitê de Gênero e Raça da Fiocruz: 1) mapeamento de dados dos componentes da força de trabalho da Fundação, 2) estruturação de uma comissão para solucionar possíveis casos de assédio moral ou sexual na instituição, 3) elaboração do Dicionário Feminino da Infância, desenvolvido por pesquisadores de renome envolvidos em questões relacionadas à violência contra a mulher e que foi distribuído aos serviços de saúde para capacitar os profissionais que atuam nessa atividade. 4) distribuição de cartilha com a Lei Maria da Penha para todos os trabalhadores da Fiocruz e empresas e instituições parceiras. 5) edição da oficina *Trabalho decente – questões raciais: superando estigmatizações de longa duração*. A oficina tem o objetivo de refletir sobre as razões da persistência das assimetrias de cor/raça na sociedade brasileira e seu impacto no desenvolvimento do país. Foi debatido como ações públicas e privadas de combate ao racismo podem contribuir no acesso às oportunidades econômicas, de rendimento e produtividade.

Na primeira apuração em 2011 a instituição fez o diagnóstico de sua força de trabalho que era de 52% de mão de obra feminina com pouca penetração nos cargos de chefia superiores. Será que houve uma evolução nas ocupações desses postos na organização ao longo dos anos de adesão ao programa?

Os dados da organização quanto a força de trabalho, fornecidos pela Diretoria de Recursos Humanos, foram atualizados no censo realizado em 2015:

1) Diagnóstico da distribuição por tipo de vínculo trabalhista da Força de Trabalho da Fiocruz. – julho/2015

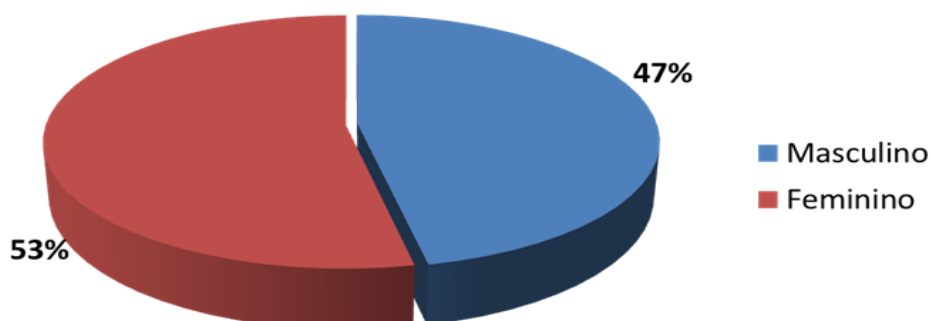
Tabela 15: Força de trabalho da Fiocruz

Força de trabalho	Nº	%
Servidor	5379	48
Terceirizado	7504	58
Programa Social	121	1
<b>Total</b>	<b>13004</b>	<b>100</b>

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz, 2015.

2) Distribuição dos trabalhadores da Fiocruz, por sexo, julho de 2015:

Gráfico 3: Distribuição dos trabalhadores da Fiocruz, por sexo:



Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz, 2015.

O gráfico demonstra que a força de trabalho feminina na Fiocruz em 2015 era de 53%, 1 (um) ponto percentual a mais do que o quantitativo de 2011, quando as mulheres correspondiam por 52% da força de trabalho da instituição. O que configura o crescimento gradativo das mulheres no ingresso a instituição.

### 3) Força de Trabalho da Fiocruz por sexo, tipo de vínculo – julho/2015.

Tabela 16: Força de trabalho por sexo, na Fiocruz

Força de trabalho /sexo	Quantitativo		
	Feminino	Masculino	Total
Tipo de vínculo empregatício:			
Servidor	3062	2317	5379
Terceirizado	3816	3688	7504
Programa Social	45	76	121
<b>Total</b>	<b>6923</b>	<b>6081</b>	<b>13004</b>

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz, 2015.

O número de mulheres é maior do que o de homens no total geral. E nos vínculos empregatícios do tipo servidores e terceirizados. O número de homens é maior apenas nos vínculos oriundos de Programas Sociais.

### 4) Perfil dos servidores da Fiocruz por cor/raça – julho/2015

Tabela 17: Perfil dos servidores da Fiocruz por cor/raça

Cor/raça	Quantitativo – N°	%
Amarela	108	2
Branca	4088	76
Indígena	5	0
Negra	371	7
Parda	807	15
<b>Total</b>	<b>5379</b>	<b>100</b>

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz, 2015.

Os dados sinalizam para a predominância da raça branca, correspondendo a 76% dos profissionais na instituição. Pardos e negros perfazem somados os percentuais, 22% dos profissionais na instituição. Tal fato ratifica que a educação continuada no Brasil que favorece as oportunidades de carreira formais são predominantes para a raça branca.

#### 5) Perfil dos servidores da Fiocruz por cor/raça e sexo – julho/2015

Tabela 18: Perfil dos servidores da Fiocruz por cor/raça e sexo

<b>Cor/raça – sexo</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Quantitativo – N°</b>
Amarela	62	46	108
Branca	2326	1762	4088
Indígena	3	2	5
Negra	211	160	371
Parda	460	347	807
<b>Total</b>	<b>3062</b>	<b>2317</b>	<b>5379</b>

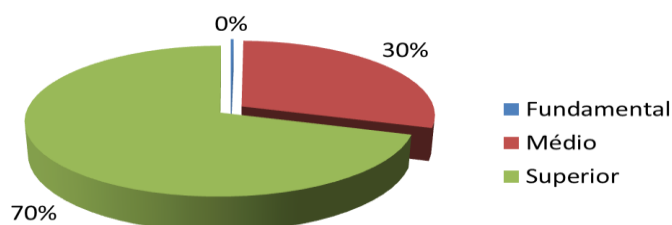
Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz, 2015.

Ao agregar as variáveis: sexo e raça percebe-se que a maioria das pessoas na Fiocruz são mulheres brancas, 2326 pessoas; seguidas por homens brancos, 1762 pessoas. Depois, está o grupo das mulheres pardas, que perfazem 460, seguidas de homens pardos com 347 pessoas. Após, as mulheres negras com 211 pessoas e homens negros com 160 pessoas.

A maior instituição de saúde da América Latina, com 116 anos de existência, com mais de 5.379 servidores, com maioria dos trabalhadores mulheres; somente em 2016 elegeu a primeira mulher presidente da instituição. Tal fato é um indicativo do quanto o estereótipo de gênero nos cargos de liderança está impregnado na cultura organizacional até de uma instituição que se faz presente nas lutas sociais, que estuda e promove assistência, ensino e pesquisa no campo das ciências sociais, médicas e biológicas. Lidar com essa situação é combater a discriminação e segregação sexual do trabalho. Parece que caminhamos lentamente.

## 6) Perfil dos servidores da Fiocruz por nível de escolaridade – julho/2015

Gráfico 4: Perfil dos servidores da Fiocruz por nível de escolaridade



Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz, 2015.

## 7) Perfil dos servidores da Fiocruz por nível de escolaridade e sexo – julho/2015

Tabela 19: Perfil dos servidores da Fiocruz por nível de escolaridade e sexo

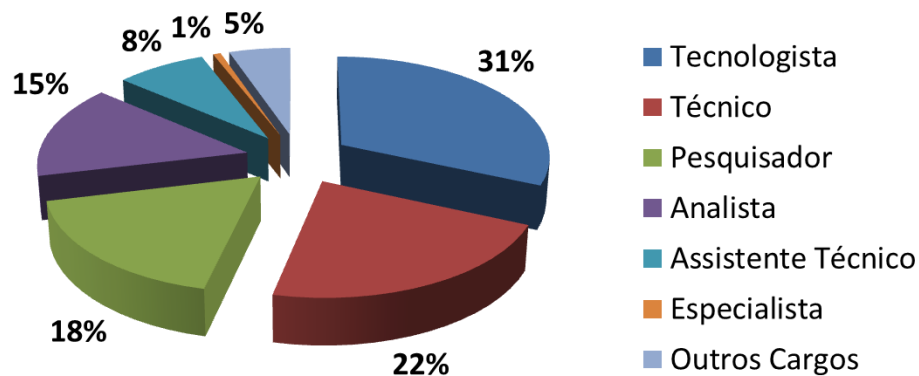
Nível de escolaridade / sexo	Feminino	Masculino	Quantitativo – Nº
Fundamental	12	3	15
Médio	802	866	1668
Superior	2248	1448	3696
<b>Total</b>	<b>3062</b>	<b>2317</b>	<b>5379</b>

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz, 2015.

De acordo com o que indicam as pesquisas de gênero, a situação se ratifica nos trabalhadores da Fiocruz. As mulheres apresentam maior escolaridade no nível superior e fundamental. Apenas no nível médio os homens são maioria, com uma pequena diferença. Esse é um indicador que as oportunidades de educação formal continuada tem sido melhor aproveitadas pelas mulheres.

## 8) Perfil dos servidores da Fiocruz por cargo – julho/2015

Gráfico 5: Perfil dos servidores da Fiocruz por cargo



Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz, 2015.

## 9) Perfil dos servidores da Fiocruz por cargo e sexo – julho/2015

Tabela 20: Perfil dos Servidores da Fiocruz por cargo e sexo

Cargo – sexo	Feminino	Masculino	Quantitativo – N°
ANALISTA	469	335	804
ASSISTENTE TÉCNICO	149	271	420
ESPECIALISTA	13	23	36
PESQUISADOR	563	392	955
TÉCNICO	617	563	1180
TECNOLOGISTA	1089	610	1699
OUTROS CARGOS	162	123	285
<b>Total</b>	<b>3062</b>	<b>2317</b>	<b>5379</b>

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz, 2015.



Observando o exposto nos itens 8 e 9, depreende-se que os trabalhadores da Fiocruz se concentram nas atividades de nível superior: analista (804), especialista (36), pesquisador (955), tecnologista (1699). Essas profissões requerem formação superior e algumas delas requerem formação no nível de pós-graduação, mestrado e doutorado, o que ratifica o caráter de formação continuada como uma grande oportunidade de entrada e ascensão na carreira no interior dessa organização e como trajetória profissional.

As mulheres são maioria nos cargos de analista, pesquisador e tecnologista, perfazendo em números absolutos, respectivamente, 469, 563 e 1089 pessoas.

#### 10) Perfil dos servidores da Fiocruz por cargo e cor/raça– julho/2015

Tabela 21: Perfil dos servidores da Fiocruz por cargo e cor/raça

<b>Cargos - cor/raça</b>	<b>Amarela</b>	<b>Branca</b>	<b>Indígena</b>	<b>Negra</b>	<b>Parda</b>	<b>N</b>
ANALISTA	16	612	1	55	120	804
ASSISTENTE TÉCNICO	8	319		29	64	420
ESPECIALISTA		28		1	7	36
PESQUISADOR	19	726	1	66	143	955
TÉCNICO	23	898	1	81	177	1180
TECNOLOGISTA	34	1291	1	117	256	1699
OUTROS CARGOS	8	214	1	22	40	285
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>4088</b>	<b>5</b>	<b>371</b>	<b>807</b>	<b>5379</b>

**11) Perfil dos servidores da Fiocruz pela estrutura de cargos comissionados e funções gratificadas e sexo – julho/2015**

Tabela 22: Perfil dos servidores da Fiocruz pela estrutura de cargos comissionados

Nível da função - sexo	Feminino	Masculino	Quantitativo – Nº
DAS 1	161	110	271
DAS 2	58	42	100
DAS 3	4	6	10
<b>DAS 4</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>27</b>
<b>DAS 5</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
<b>DAS 6</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
FG 1	38	51	89
FG 2	60	56	116
FG 3	89	85	174
<b>Total</b>	<b>417</b>	<b>375</b>	<b>792</b>

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz, 2015.

Os dados informados indicam que apesar de 53% dos cargos comissionados e funções gratificadas serem ocupadas por mulheres, há um maior número de homens nos cargos de alta direção (DAS 6,5,4)

**12) Perfil dos servidores da Fiocruz pela estrutura de cargos comissionados e funções gratificadas – julho/2015**

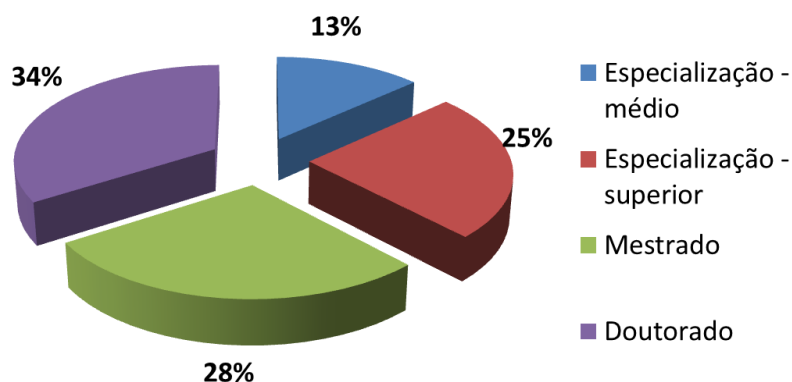
Tabela 23: Perfil dos servidores da Fiocruz pela estrutura de cargos por raça.

Nível da função - cor/raça	Amarela	Branca	Indígena	Negra	Parda	N
DAS 1	5	206	0	18	42	271
DAS 2	2	76	0	7	15	100
DAS 3	0	7	0	1	2	10
DAS 4	0	22	0	3	2	27
DAS 5	0	3	0	1	0	4
DAS 6	0	1	0	0	0	1
FG 1	1	67	0	6	15	89
FG 2	1	88	0	8	19	116
FG 3	1	132	0	12	29	174
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>602</b>	<b>0</b>	<b>56</b>	<b>124</b>	<b>792</b>

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz, 2015.

### 13) Perfil dos servidores da Fiocruz por titulação– julho/2015

Gráfico 6: Perfil dos servidores da Fiocruz por titulação



### 14) Perfil dos servidores da Fiocruz por titulação e sexo– julho/2015

Tabela 24: Perfil dos servidores da Fiocruz por titulação e sexo

Titulação -sexo	Feminino	Masculino	N
Especialização – médio	248	275	523
Especialização – superior	540	421	961
Mestrado	715	387	1102
Doutorado	834	499	1333
<b>Total</b>	<b>2337</b>	<b>1582</b>	<b>3919</b>

Resta nítida a comprovação que as mulheres avançam na escolaridade em relação aos homens principalmente à medida que ascendem no grau de pós-graduação. No entanto, a maior escolaridade não é condição para a melhoria na ascensão na carreira para fins de obtenção de postos de liderança na instituição.

### 15) Perfil dos servidores da Fiocruz por titulação e cor/raça– julho/2015

Tabela 25: Perfil dos servidores da Fiocruz por titulação e cor/raça

Titulação - cor/raça	Amarela	Branca	Indígena	Negra	Parda	N
Especialização médio	10	398	1	36	78	523
Especialização superior	20	731	1	65	144	961
Mestrado	12	837	1	76	176	1102
Doutorado	1	1068	0	61	203	1333
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>3034</b>	<b>3</b>	<b>238</b>	<b>601</b>	<b>3919</b>

A Fiocruz informou ainda que:

- Em 2014, o Governo Federal sancionou a Lei 12.990/2014 que reserva 20% das vagas de Concurso Público Federal para negros.
- No Brasil, quatro unidades da Federação fazem uso de cotas raciais em concursos públicos: Mato Grosso, Paraná, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Outros 44 municípios já têm aprovadas leis correlatas.
- Entre os anos de 2004 e 2013, a fatia de negros que ingressou no serviço público variou de 22% a quase 30%. De acordo com a edição mais recente da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Pnad do IBGE, os negros representam uma parcela de 53% do universo da população brasileira.

A análise dos dados nos permite inferir que **a instituição apresenta as mesmas desigualdades de gênero percebidas em Portugal** e na pesquisa das organizações privadas realizada pelo Instituto Ethos com as 500 maiores empresas do Brasil: **as mulheres são a maioria dos trabalhadores, tem mais anos de estudo, estão ocupando as funções mais baixas na hierarquia organizacional. Os homens continuam a ocupar o topo das organizações.**

A Presidente da Fundação Oswaldo Cruz, Nísia Trindade, eleita em 2016, corrobora do mesmo entendimento apontado acima.

**‘Nos níveis mais elevados dos cargos de confiança ainda há um predomínio de homens, o que indica que são espaços ainda a serem conquistados.** O fato também de eu ser a primeira mulher presidente é uma referência fundamental, mas, à medida que nós temos os cargos de gestão nos níveis mais elevados, a presença masculina é preponderante, o que significa que ainda há o que se avançar para que tenhamos realmente uma equidade de gênero no desempenho das funções de gestão’, comenta a presidente da Fundação.[...]

‘Quanto mais valorizarmos a presença de mulheres e homens na nossa instituição e darmos a nós mulheres esse reconhecimento, teremos uma gestão que trabalha não só com valores de equidade, mas também com diferentes perfis e vivências, que corresponderão, inclusive, ao peso da representação das mulheres na própria força de trabalho na instituição, uma vez que somos a maioria do corpo de trabalhadores e nas funções de pesquisa. Acho que isso impacta a gestão, sem dúvida, de uma maneira a torná-la mais aberta, mais diversa, mais plural’, reflete Nísia Trindade. (Portal Fiocruz, 2017) (grifo nosso)

## 6. RESULTADOS DA PESQUISA

Os documentos apresentados nas seções anteriores proporcionaram um conjunto de dados e informações sobre a abordagem do tema igualdade de gênero em Portugal, que se apresenta como um importante parceiro para os estudos comparados em relação a temática da equidade de gênero no Brasil.

Ao reunir essas informações e a fim de facilitar a análise e percepção dos entendimentos utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, com a elaboração de uma grade aberta de categorias que foram emergindo a medida da leitura do material selecionado e realizada um agrupamento de acordo com a unidade de análise: expressões e palavras similares encontradas nos textos. Essa técnica está descrita:

Grade aberta: identificam-se categoriais de análise, conforme vão surgindo ao pesquisador. Procede-se o rearranjo das categorias durante o andamento da pesquisa. Entelecem-se categorias finais de análise. [...] Definem-se as unidades de análise: palavra, expressão, frase, parágrafo. Definem-se as categorias de análise, conforme a grade de análise escolhida. Procede-se à análise de conteúdo, apoiando-se em procedimentos estatísticos, interpretativos ou ambos. Resgata-se o problema que suscitou a investigação. Confrontam-se os resultados obtidos com a teoria que deu suporte à investigação. Formula-se a conclusão. (Vergara 2015, p. 9)

Tabela 26: Categoria Final - Tema

Categoria Inicial - Nomenclatura utilizada	Expressão por tipo de documento:					Ocorrência do Evento	Categoria Final
	Plano	Livro	Estudo	Artigo	Guia		
Equidade de Gênero	X	X				Portugal	<b>Tema</b>
		X			X	Brasil	
Igualdade de Gênero	X	X	X	X	X	Portugal	
						Brasil	

O estudo demonstrou que as duas nomenclaturas são utilizadas. No entanto, em Portugal há prevalência da denominação igualdade de gênero na maioria das publicações. Só

encontramos a utilização da expressão ‘equidade de gênero’ em uma publicação. Após, procuramos por definições que esclarecessem esses conceitos e analisamos se há diferença de significado entre essas expressões.

#### Equidade de Gênero

‘É o processo de garantir justiça para as mulheres e para os homens. Para tal, são frequentemente necessárias medidas capazes de compensar desvantagens históricas e sociais que impedem mulheres e homens de actuar em níveis equivalentes. A equidade conduz à igualdade’

‘Is the process of being fair to women and men. To ensure fairness, measures must often be available to compensate for historical and social disadvantages that prevent women and men from otherwise operating on a level playing field. Equity leads to equality.’ (Status of Women Canada (1996) Gender-based Analysis: a guide for policy-making. Canada. Disponível em [http://www.swc-cfc.gc.ca/pubs/gbguide/index\\_e.html](http://www.swc-cfc.gc.ca/pubs/gbguide/index_e.html))” (Perista & Silva, 2005, p. 86)

Gender equality, also referred to in this guide as equality between women and men, means equal visibility, power and participation of both men and women in all spheres of public and private life (CITE, 2008, p. 21)

A igualdade de gênero, também designada, neste guia, por igualdade entre mulheres e homens, significa a igual visibilidade, poder e participação de homens e mulheres em todas as esferas da vida pública e privada. (CITE, 2008, p.21)

#### Igualdade de Gênero

- ‘Conceito que significa, por um lado, que todos os seres humanos são livres de desenvolver as suas capacidades pessoais e de fazer opções, independentes dos papéis atribuídos a homens e mulheres e, por outro lado, que os diversos comportamentos, aspirações e necessidades de mulheres e de homens são igualmente considerados e valorizados’  
(Comissão Europeia (s/d) “A Igualdade em 100 palavras” Glossário de termos sobre Igualdade entre homens e mulheres. Comissão Europeia)
- É a ‘igual visibilidade, empoderamento e participação de ambos os sexos em todas as esferas da vida pública e privada’. Entre os principais objetivos a atingir estão: o reconhecimento e o respeito pelos direitos humanos das mulheres, a participação democrática de mulheres e de homens na vida pública e política, a independência econômica de todas as pessoas (o que reflecte igualdade salarial e igualdade de acesso, permanência e progressão no mercado de trabalho), a adaptação da educação às realidades distintas de raparigas e rapazes, mulheres e homens, e, por fim, uma partilha de responsabilidades entre mulheres e homens a todos os níveis.  
(Cf. Relatório Final de Actividades do Grupo de Especialistas para uma Abordagem Integrada da Igualdade (1999) A abordagem integrada da

igualdade de género ‘mainstreaming’. Agenda Global n. 3. Lisboa: Edição Conselho da Europa, CIDM, Gabinete da Ministra para a Igualdade, Presidência do Conselho de Ministros. Pp 13)

- A capacidade legal e social de mulheres e homens de mobilizar e gerir, numa base igual, recursos domésticos, comunitários, nacionais e internacionais.  
(MacDonald, M (ed.) (1994) Gender Planning in Development Agencies – Meeting the Challenge. Oxford: Oxfam Publications. Pp 71) (Perista & Silva, 2005, p. 87).

Entendemos que ao longo das publicações utilizadas no presente estudo os significados atribuídos a ‘equidade de género’ e ‘igualdade de género’ não possuem diferenças significativas que comprometam o entendimento dos textos e a propagação da temática em Portugal ou no Brasil. Resta evidente pela definição publicada para ‘equidade de género’ que esta visa superar preconceitos, compensar distorções; sendo assim uma escalada gradual para o atingimento da igualdade de género, que em nenhum dos textos apresentados descreve mecanismos de compensação para a terminologia ‘igualdade de género’. Entretanto, encontramos em algumas publicações que o significado de ‘igualdade’ é a oposição direta ao termo ‘desigualdade’, no vernáculo em língua portuguesa, o que nos remete ao combate as desigualdades como sendo os mecanismos que levam a igualdade, e, dentre esses, estão às ações pela promoção da equidade de género em ambos os países e no mundo.

Ao avaliar o conteúdo dos textos, algumas terminologias são evidenciadas com frequência e requerem destaque:

Tabela 27: Categoria Final - Terminologias

Categoria inicial - Expressão:	Categoria Intermediária - Terminologia	Ocorrência do Evento:		Categoria Final
		Portugal	Brasil	
Desigualdade	Causas para a luta pela equidade/igualdade de género.	X	X	Desigualdade de Género - Razões
Assimetria		X		
Patriarcado		X	X	
Papeis Sociais de Género (Ex: na família)	Fatos que perpetuam as desigualdades de género.	X	X	Desigualdade de género - Permanência
Acesso à educação formal continuada.		X	X	
Estereótipos de Género. Preconceito		X	X	
		X	X	



Discriminação	Eventos nefastos que caracterizam a desigualdade de gênero.	X	X	Desigualdade de Gênero - Violência (física, psicológica, sexual)
Assédio moral		X	X	
Assédio sexual		X	X	
Violência doméstica		X	X	
Trabalho remunerado e não remunerado (Divisão Sexual do Trabalho)	Assimetrias no mercado de trabalho	X	X	Desigualdade no mercado de trabalho, emprego e nas organizações ( <i>glass wall</i> e <i>glass ceiling</i> )
Segregação no Emprego/Trabalho (recrutamento e seleção para determinadas profissões).		X	X	
Diferenças de ganhos salariais entre mulheres e homens		X	X	
Oportunidades desiguais de treinamento e capacitação nas organizações.		X	X	
Oportunidades distintas de ascensão na carreira profissional		X		
Educação continuada	Ações para a equidade de gênero	X	X	Equidade de Gênero
Treinamento e capacitação para lideranças (Mentoring, Coaching)		X		
Ação Positiva /Quotas (educação, mercado de trabalho, participação política <sup>6</sup> , lideranças)				
Empoderamento	Ações para Igualdade de Gênero	X	X	Igualdade de Gênero
Paridade		X		

<sup>6</sup> No Brasil há reserva de vagas para as mulheres se candidatarem como membros elegíveis nos partidos políticos, mas não há quotas nas eleições para a ocupação efetiva de parte do Poder Legislativo por mulheres. Está em tramitação a PEC 134/2015 para reservas de 10 a 16% de assentos para as mulheres no Legislativo.

Algumas das terminologias apresentadas na tabela merecem um cuidado na sua aplicabilidade; motivo pelo qual explicitamos alguns significados:

#### Discriminação contra as Mulheres

‘Qualquer distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo que tenha um efeito ou como objetivo comprometer ou destruir o reconhecimento, o gozo ou o exercício pelas mulheres, seja qual for o seu estado civil, com base na igualdade dos homens e das mulheres, dos direitos humanos e das liberdades fundamentais nos domínios político, econômico, social, cultural e civil, ou em qualquer outro domínio.’

(Definição patente no Art. 1º da Convenção Sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres e Protocolo Opcional (2000) Agenda Global n. 4. Lisboa: CIDM, Presidência do Conselho dos Ministros. Pp 9) (Perista & Silva, 2005, p.95)

#### Divisão Sexual do Trabalho

- ‘Divisão do trabalho remunerado e não remunerado entre homens e mulheres, tanto na vida pública como privada.’  
(Comissão europeia (s/d) ‘A Igualdade em 100 Palavras’ Glossário de termos sobre igualdade entre homens e mulheres. Comissão Europeia)
- Em todas as sociedades, há tarefas e responsabilidades tradicionalmente atribuídas ou às mulheres ou aos homens. É a distribuição das atividade com base no sexo aprendida e claramente perceptível a todos os membros de uma sociedade.  
(Cf. Gender in Development Programme (2001) Learning & Information Pack Gender Analysis. United Nations Development Programme. Pp 68) (Perista & Silva, 2005, p.91)

#### Segregação no Emprego/Trabalho

‘Concentração de mulheres e de homens em diferentes tipos e níveis de atividade e emprego, sendo as mulheres confinadas a um leque mais limitado de ocupações (segregação horizontal) e a graus inferiores de trabalho (segregação vertical).

(Comissão Europeia (s/d) ‘A Igualdade em 100 Palavras’ Glossário de termos sobre igualdade entre homens e mulheres. Comissão Europeia) (Perista & Silva, 2005, p.92)

#### Papeis Sociais de Gênero

‘Papeis de género são comportamentos aprendidos numa dada sociedade, comunidade ou grupo social que fazem com que os seus membros percepcionem certas atividades, tarefas ou responsabilidades como pertencentes a homens ou a mulheres, valorizando-os de forma diferente.

(ILO (s/d) Woman, training and work. Notes for a strategic conceptual glossary. Disponível em <http://www.cinterfor.org.uy/public/english/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/glossary/ii.htm>) (Perista & Silva, 2005, p.90)

### ‘Ação Positiva

‘Medidas destinadas a um grupo específico, com as quais se pretende eliminar e prevenir a discriminação ou compensar as desvantagens decorrentes de atitudes, comportamentos e estruturas existentes; (por vezes denominadas ‘discriminação positiva’)

(Comissão Europeia (s/d) ‘A Igualdade em 100 Palavras’ Glossário de termos sobre igualdade entre homens e mulheres. Comissão Europeia) (Perista & Silva, 2005, p.97)

### Empoderamento (Empowerment)

- Também designado como capacitação; ‘processo que consiste em aceder aos recursos por parte de um indivíduo e desenvolver as suas capacidades pessoais no sentido da participação activa na construção da sua própria vida e da sua comunidade, em termos económicos, sociais e políticos (conceito de cidadania activa)  
(Comissão Europeia (s/d) ‘A Igualdade em 100 Palavras’ Glossário de termos sobre igualdade entre homens e mulheres. Comissão Europeia)
- Empoderamento das mulheres significa o desenvolvimento das suas capacidades colectiva e individualmente controlarem as suas vidas, identificarem as suas necessidades, estabelecerem as suas próprias agendas e solicitarem apoio e respostas do Estado e da comunidade aos seus interesses. Frequentemente, requer uma transformação na divisão sexual do trabalho e da sociedade.  
(Cf. Gender in Development Programme (2001) Learning & Information Pack Gender Analysis. United Nations Development Programme. Pp 71)
- ‘O reconhecimento interno a cada pessoa das suas capacidades e aptidões para exercer influência, poder e liderança em algumas ou em todas as relações sociais; e depois avançar e actuar com base nesse reconhecimento.’  
(MacDonald, M (ed) (1994) Gender Planning in Development Agencies – Meeting the Challenge. Oxford: Oxfam Publications. Pp. 71)

### Paridade

‘É um conceito e um objetivo, através do qual se pretende: reconhecer de modo igual o valor das pessoas de ambos os sexos; dar visibilidade à igual dignidade dos homens e das mulheres; renovar a organização social de modo a que homens e mulheres partilhem, de facto, direitos e responsabilidades, não reduzidos a espaços e funções pré-determinados por hábitos e preconceitos, mas usufruindo de plena igualdade e liberdade na participação a todos os níveis e em todas as esferas.

(Coucello, A. et al (1999) Afinal, o que é a Democracia Paritária? A participação dos homens e das mulheres na organização social. Coleção Informar as Mulheres, N. 20. Lisboa:CIDM)” (Perista & Silva, 2005, p.88)

A tabela apresentada anteriormente elencou as principais terminologias utilizadas em todas as publicações relacionadas a temática da equidade/igualdade de gênero consultadas e nos permitiu entender a trilha de conhecimento e amadurecimento das ações necessárias ao atingimento da igualdade de gênero.

**As terminologias levam ao entendimento do percurso de avanços para igualdade de gênero que as sociedades podem percorrer, sendo essa a categoria axial que conjuga todas as outras, que inclui homens e mulheres como cidadãos de direitos e deveres,** administração pública e privada como agentes integrantes das comunidades locais e globais com direitos, obrigações e responsabilidade social que devem trilhar um caminho para sair das situações que caracterizam a desigualdade de gênero por meio de leis, normas, políticas, regulamentos, comportamentos e atitudes que permeiem a sociedade e mude a cultura das pessoas e das organizações a fim de promover a equidade de gênero, realizando as compensações necessárias para que as mulheres se desenvolvam em sua plenitude, vivam em um ambiente acolhedor e justo, nos quais os homens as respeitem, e as vejam como parceiras de direitos e deveres, refazendo os papéis sociais atrelados ao gênero. As formas facilitadas de acesso e ascensão estudantil, profissional e política levarão a equidade de gênero. A ocorrência de oportunidades iguais de escolhas e expressão plena de suas capacidades como retratado no vernáculo ‘empoderamento’ contribuirão para o alcançada igualdade de gênero, onde se encontrará a paridade em todas as dimensões da vida de um indivíduo: familiar, profissional, pessoal e em todos os setores da vida em comunidade: cultura, esporte, política, sociabilidade.

Percebe-se em artigo publicado por Monteiro et.al (2015, p. 441) que o modelo tradicional do homem profissionista e provedor em contrapartida a mulher cuidadora da família e dos afazeres domésticos mudou. A população pesquisada já não apresenta essa idéia como sendo a realidade das pessoas, dos lares, em Portugal. Há hoje uma valorização do trabalho das mulheres e dos homens, e uma migração para os papéis compartilhados na esfera econômica-financeira das famílias. Há também um crescimento da participação masculina nos afazeres domésticos e nos cuidados com as crianças na família. No entanto, o comprometimento de tempo das mulheres com a dedicação a família ainda é maior do que o dos homens. (Monteiro, 2015, p. 441)

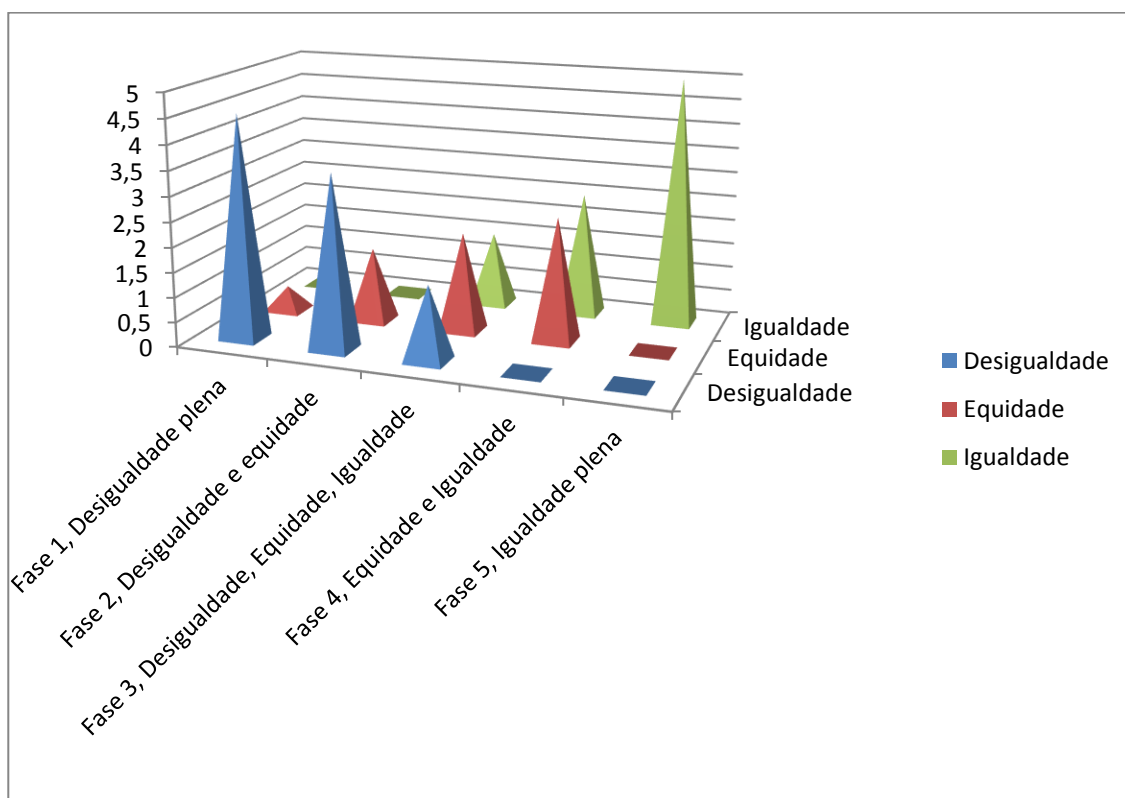
As relações sociais de gênero estão mudando com o empoderamento das mulheres. O que isso representa?

A tradução da palavra ‘empoderamento’ da língua inglesa para o português gera uma distorção característica das diferenças de idiomas. Ao utilizar o gerúndio na língua portuguesa, percebe-se que essa não é uma ação acabada, tem a ideia de processo em curso, o que nos levaria a enquadrá-lo como uma ação realizada para migrar da fase de equidade de gênero para a fase de igualdade de gênero. No entanto, tendo em vista que as citações que encontramos na maioria das publicações tratam o ‘empoderamento’ como uma capacidade de

reconhecimento das pessoas, homens e mulheres, de sua plenitude de expressão, entendemos ser mais apropriado compreendê-la como o ato de ter poder sobre si, e enquadrá-la na fase de igualdade de gênero. As ações promovidas na fase da equidade de gênero buscam prover os recursos necessários ao desenvolvimento das pessoas para que possam atingir o estado de empoderamento em suas vidas, que caracteriza a chegada a fase de igualdade de gênero.

É possível uma síntese do conhecimento apreendido e depurado até aqui que apresentamos em formato de gráfico, a qual reflete o estado da arte para a promoção da equidade de gênero. O processo inicia com as ações de combate as desigualdades de gênero, evolui para ações de promoção da equidade de gênero até o atingimento da igualdade de gênero. Essa síntese compreende superar as barreiras na etapa de desigualdades, implementar ações de mudança cultural que sensibilize quanto a existência das desigualdades, suas consequências ruins as pessoas e a sociedade, o combate ao patriarcado e atinge a fase de ações positivas, oportunidades de acesso a educação formal continuada, mudança nos conceitos dos papéis sexuais no trabalho e na família para que o amadurecimento das pessoas e da sociedade propiciem o estágio mais avançado é o da igualdade de gênero onde homens e mulheres empoderados atuam em situação de paridade no ambiente privado e público.

Gráfico7: Trilha de avanços para a Igualdade de Gênero



A revisão documental nos permite inferir que o estágio inicial, fase 1, onde a desigualdade plena era a situação social prevalecente ocorreu até 1960, e encorajou os movimentos feministas. Nessa fase a necessidade de conquista dos direitos fundamentais as mulheres era o cerne da questão. E apenas alguns países já possuíam ações de equidade, como o direito de voto para as mulheres também, e alguns direitos familiares assegurados. Nessa fase não há registros de estágio ou ações de igualdade entre homens e mulheres.

Na fase 2, convivem os estágios de grande desigualdade e observa-se o crescimento da equidade. Acredita-se que seja a fase que adentra a década de 60, onde a revolução sexual, a conquista de direitos reprodutivos e de maior expressão por parte das mulheres foi sendo gradativamente aumentada. Diminuíram as desigualdades e aumentou a equidade. Nessa fase, ainda não há registros de localidades que viviam em igualdade de gênero.

Na fase 3, ocorre um convívio de todos os tipos de estágios: a desigualdade, a equidade e a igualdade de gênero. De forma global, podemos afirmar que é o estágio no mundo atual. Por exemplo: há locais onde a desigualdade impera, como nos países onde a mutilação genital é obrigatória para mulheres, caracterizando uma violência física e psíquica. Outras localidades onde as mulheres ainda não podem votar, frequentar a escola, ter acesso a educação continuada, ao emprego formal e estão encarceradas na vida familiar. Nessas localidades a situação de desigualdade ainda é a predominante. Por outro lado, tendemos a acreditar que o mundo ocidental tende a fase da equidade pela promoção de ações que visam diariamente reconhecer direitos e efetivamente agir para a mudança cultural que tem levado ao maior acesso de mulheres a educação formal chegando a universidade, a conquista dos postos de trabalho e ascensão hierárquica aos postos de chefia, compartilhamento das responsabilidades familiares com os homens. Nesse momento, há percepção de que o movimento de conquistas é gradual e que com o tempo as mulheres chegarão ao estágio de igualdade. Entretanto, somente as ações afirmativas poderão acelerar esse processo por meio de quotas em consonância com as recomendações da ONU e do relatório do Fórum Econômico Mundial sobre a necessidade de medidas que enfatizem a questão e atuem como catalizadores de aceleração para a igualdade de gênero no mundo.

Nessa fase ainda, percebem-se algumas sociedades que vivem em condições próximas da igualdade, como são reconhecidos os países nórdicos: Noruega, Suécia e Dinamarca que conseguiram atingir um patamar de liberdade e plenitude de expressão para homens e mulheres que demonstra uma maturidade na cultura de gênero daquela sociedade.

Pelo modelo idealizado no gráfico, o caminho evolutivo nos direciona a fase 4, onde as desigualdades já estarão superadas e as pessoas venham a se encontrar em um estágio intermediário, vivendo em estágio de equidade, onde as capacidades vão se desenvolvendo plenamente com aumento de participação das mulheres na vida pública, no trabalho e dos homens na vida particular na família. Esse hibridismo irá se deslocar gradativamente para o patamar da igualdade de gênero, que caracterizará a fase 5. A fase 5, a igualdade plena. A paridade entre os sexos será uma realidade. As pessoas estarão empoderadas e serão respeitadas em suas escolhas, decisões, com pleno acesso as oportunidades de forma a construir suas vidas da melhor forma que quiserem.

O agrupamento em fases e a construção do gráfico são uma tentativa de descrever a ocorrência da evolução gradativa da mudança cultural e social ao longo do tempo. Contudo, a história da humanidade nos apresenta desafios, onde há ocorrência de avanços e retrocessos e algumas fases podem ocorrer e retroceder em seguida. Passando a um modelo de progressão em espiral, a medida que a mudança cultural em cada localidade ocorra e se internalize na população local os novos estágios de amadurecimento e expressão em prol da igualdade de gênero. Há limitação desse estudo está em não ter desenvolvido um modelo quantitativo, que suporte ou refute a afirmação, o qual poderá ser desenvolvido em uma pesquisa futura.

É nítida que não há em nenhuma das fases um rompimento brusco com a fase anterior. Como é comum nas ciências sociais, a observação no campo de atuação, a sociedade nos permite inferir que se trata de uma mudança de comportamento individual, coletivo, organizacional, político. Pode acontecer, de duas fases ocorrerem simultaneamente, especialmente nos momentos de desenvolvimento das sociedades, pois, não ocorre bruscamente o rompimento de uma fase para a entrada em outra.

Os avanços são lentos e gradativos, pois as mudanças não são fáceis, os enfrentamentos, resistências são inúmeros, como os que estão sendo enfrentados em Portugal há décadas, a migração do estado de desigualdade para o estado de equidade é uma construção onde vão se sedimentando conhecimentos e atitudes. Nesse caminho, algumas ações são mais efetivas que outras. A permanência da desigualdade de gênero é a categoria atual a ser vencida, conforme os relatos. É uma luta de ganhos de direitos, e perdas de fato. Há avanços e resistência que necessitam ser trabalhados, difundidos e enfrentados. Atualmente, o país convive com estágios de desigualdade e equidade de gênero.

Efectivamente, os estudos demonstram que as políticas de *maistreaming* de género não tem produzido as mudanças desejáveis nas culturas de género dominantes nas instituições e estruturas de trabalho nacionais (Tomlinson, 2006: 68-70). Em Portugal, a ideologia de género dominante na sociedade e nas culturas organizacionais das entidades empregadoras, e legitimada por valores masculinos hegemónicos, tem sido apontada como uma das causas da segregação sectorial, baixos níveis de salário, trabalho desqualificado, precário e com menores oportunidades de carreira que se observam entre as mulheres, apesar da legislação laboral e do movimento sindical integrarem a perspectiva de género e da qualificação educacional e profissional (Portugal, 1995; Ferreira, 1999, 2000 e 2001). (Amaro, 2008, p. 20)

O ambiente do trabalho, emprego e das organizações é especial para a evolução do estágio da desigualdade para o da equidade. E isso, está ocorrendo nas organizações que promovem a discussão, adotam as medidas compensatórias que combatem a desigualdade em busca da igualdade de género, favorecendo o crescimento dos trabalhadores homens e mulheres na vida profissional, e colaborando para a mudança de cultura necessária para que esses mesmos homens e mulheres atuem e se vejam partícipes nas suas vidas pessoais e sociais como agentes de mudança para uma sociedade mais justa e igualitária para todos. Esse é o desafio que as organizações podem e devem ajudar a enfrentar e a vencer.

A realidade empírica evidencia que os locais de trabalho são pontos de convergência de duas áreas de interesse. Por um lado, construídos com base nos ideais hegemónicos de masculinidade, os locais de trabalho permitem discutir os conceitos de trabalho e de trabalhador como sede de muitas diferenças de género. Por outro lado, comprometidos com a agenda política da igualdade de género, os locais de trabalho são também sítios chave para testar modelos analíticos que possam esclarecer a persistência e a mudança das desigualdades de género no trabalho. (Amaro, 2008, p. 26).

As organizações públicas na opinião das pessoas são mais favoráveis a ambiente mais igualitário para homens e mulheres. São reconhecidos que os ambientes das organizações públicas promovem a melhor conciliação da vida profissional com a vida familiar. A necessidade de cumprir as legislações e também de fornecer serviços aos cidadãos demonstram que elas necessitam ser exemplos e essa é mais uma contribuição importante na promoção da equidade de género. Cabe aos entes e órgãos que compõem a Administração Pública romper com as relações de desigualdade e ajustarem-se para promover a equidade em suas relações de trabalho e com o público que atendem. (Amorim, 2015, p. 443)

Caminhar nesse sentido é fortalecer o compromisso enunciado na Agenda 2030 na conquista dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável enunciada pela ONU:



20. A efetivação da igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas dará uma contribuição essencial para o progresso em todos os Objetivos e metas. Alcançar o potencial humano e do desenvolvimento sustentável não é possível se para metade da humanidade continuam a ser negados seus plenos direitos humanos e de oportunidades. Mulheres e meninas devem gozar de direitos de acesso à educação de qualidade, recursos econômicos e participação política, bem como a igualdade de oportunidades com os homens e meninos em termos de emprego, liderança e tomada de decisões em todos os níveis. Vamos trabalhar para um aumento significativo dos investimentos para superar o hiato de gênero e fortalecer o apoio a instituições em relação à igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres nos âmbito global, regional e nacional. Todas as formas de discriminação e violência contra as mulheres e meninas serão eliminadas, incluindo por meio do engajamento de homens e meninos. A integração sistêmica da perspectiva de gênero na implementação da Agenda é crucial.

21. Os novos objetivos e metas entrarão em vigor em 1º de janeiro de 2016 e orientarão as decisões que tomamos ao longo dos próximos quinze anos. (ONU, 2015, p. 7/8)

## **6.1. A Equidade de Gênero nas Organizações no Brasil**

Após ler, observar, analisar a trajetória da equidade de gênero em Portugal e no Brasil por meio das pesquisas documentais realizadas nessa dissertação é possível fazer inferências que se iniciam com a concretude das ações persistentes por anos de esforços como os elencados no desenvolvimento de uma política contínua de promoção da equidade de gênero como a que ocorre em Portugal, que contribui com avanços quanto a alteração nas formas de relação profissional entre homens e mulheres, procurando desenvolver conceitos e desfazer preconceitos em uma sociedade tradicional como a portuguesa. Os avanços e a maturidade de discussão do tema evidenciado pelas inúmeras publicações nos levam a crer na possibilidade e na necessidade de uma atuação contínua e pertinente sobre o tema ao longo dos anos.

O Brasil precisa avançar quanto ao reconhecimento de atitudes de preconceito e discriminação como explicitado no artigo de Henderson et.al (2016):

A demora em combater a discriminação no ambiente de trabalho brasileiro se origina da barreira cultural implícita: a do não reconhecimento da

existência de preconceito e discriminação racial (Fleury, 2000). Tanto a discriminação quanto o preconceito implicam a inferioridade de uma pessoa ou grupo perante outro, porém não têm o mesmo significado (Degler, 1971). Enquanto o preconceito é atitude, a discriminação é uma ação, sendo que um pode acontecer sem o outro.(Henderson et.al, 2016, p. 492)

No Brasil, após as pesquisas documentais e os relatos apresentados fica evidente que o assunto no formato de promoção institucional do tema como o realizado pela Secretaria de Políticas Públicas para as Mulheres é ainda recente e carece de força para continuidade. Além do tema de gênero, abordar o tema de raça é fundamental no país de tantas assimetrias de tratamento. O risco de esquecimento do assunto na agenda política é grande devido a falta de incentivos de continuidade do programa Pró-Equidade de Gênero, bem como a percepção de um rebaixamento do *status* da Secretaria de Política para as Mulheres, que tinha o reconhecimento de sua atuação como a de Órgão público de primeiro escalão, como um Ministério, e, a partir de 2016, com a troca de Presidentes da República no Brasil passou a atuar como parte integrante do Ministério da Justiça, perdendo autonomia.

É possível inferir que no Brasil não há um mecanismo de aferição do quanto às práticas de promoção da equidade de gênero impactam as pessoas nas organizações. As iniciativas são pontuais, e muitas vezes, traduzem-se em replicações de modelos trazidos por organizações que atuam como multinacionais e já possuem políticas e programas próprios para promoção da equidade de gênero em suas organizações espalhadas em todo o mundo.

Apesar de os brasileiros se considerarem livres de preconceitos, os programas de gestão da diversidade foram introduzidos no Brasil por multinacionais estrangeiras, que já tinham em suas matrizes práticas contra a discriminação, as quais não eram comuns em organizações brasileiras (Fleury apud Henderson et al, 2016, p. 492)

Outras vezes, parecem modismos e ações de marketing para promoção da equidade de gênero. Decidem promover o tema de forma superficial tratando-se de mimetismo institucional, uma vez que acompanham o que outras organizações estão fazendo sem realizar um aprofundamento do tema e a sua inclusão na agenda estratégica, tática e operacional das organizações. Essas ações refletem o pouco compromisso das organizações com o tema e não há mecanismos para evidenciar a eficácia e a efetividade de cada uma dessas políticas ou ações nos programas implementados.

Em 2011, surgiu no Brasil o Movimento Mulheres 360 pelo empoderamento de mulheres no ambiente organizacional. Esse é um movimento formado a partir de empresas privadas participantes, que teve seu início com o Walmart.

Nos últimos anos, diversas empresas vêm buscando promover a diversidade e a ampliar a participação feminina no ambiente corporativo. Para potencializar e acelerar esta trajetória, o Movimento Mulher 360 foi criado, em 2011, a partir de uma iniciativa do Walmart.

Em 2015, o Movimento ganhou força e se tornou uma associação independente sem fins lucrativos, formada através da união entre organizações protagonistas do cenário empresarial brasileiro, comprometidas em promover a equidade de gênero e o aumento da participação feminina no ambiente corporativo, nas comunidades e na cadeia de valor.

São sócio-fundadoras dessa associação as seguintes empresas: Bombril, Cargill, CocaCola, DelRio, Diageo, Johnson&Johnson, Natura, Nestlé, Pepsico, Santander, Unilever e Walmart. (Movimento Mulheres 360, 2017)

Para o ciclo de 2016/2017 o movimento lançou junto com o Instituto Ethos um rol de indicadores para a mensuração do nível de maturidade da abordagem do tema nas organizações privadas.

Desenvolvemos, em parceria com o Instituto Ethos, indicadores alinhados com os 7 Princípios de Empoderamento da ONU Mulheres, que oferecem condições para que as empresas avaliem seu desempenho referente ao empoderamento feminino.

Este sistema de acompanhamento permitirá a mensuração de como o tema evolui dentro da empresa e em relação a outras organizações e como ele está impactando o seu negócio.

Os objetivos são:

- Estimular a promoção da diversidade com foco em igualdade de gênero;
- Oferecer orientações sobre como incorporar a questão de gênero nas práticas e nas estratégias de negócio das empresas;
- Identificar quais são as boas e as melhores práticas para fornecer igualdade de gênero que poderão ser replicadas por outras empresas do MM360 ou do mercado;
- Mensurar avanços das práticas empresariais relacionadas ao empoderamento feminino, viabilizando acompanhamento da evolução e comparação com demais organizações.

Os 12 Indicadores Ethos/MM360 de Gênero são:

- 01 Estratégias para a Promoção da Equidade de Gênero;
- 02 Gênero e Governança;
- 03 Gestão e Relato de Progresso;

- 04 Gestão das Questões de Gênero na Cadeia de Suprimentos;
- 05 Gestão das Questões de Gênero na Relação com Consumidores e Clientes;
- 06 Gestão das Questões de Gênero na Comunidade;
- 07 Monitoramento de Impactos do Negócio nos Direitos Humanos;
- 08 Promoção da Diversidade e Equidade de Oportunidades;
- 09 Inclusão e Não-Discriminação de Gênero;
- 10 Compromisso com a Maternidade e com o Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal;
- 11 Saúde e Segurança e Combate à Violência;
- 12 Educação e Treinamento;

Como aplicar os Indicadores Ethos-MM360 para Promoção da Equidade de Gênero:

Os associados podem preencher os indicadores, além de encontrarem um material de apoio completo para realizarem a aplicação e um glossário com as definições dos termos e dos conceitos presentes na publicação. (Movimento Mulheres 360 2017)

Reunir essas informações e traduzí-las em ações possíveis de serem aplicadas no âmbito das organizações públicas foi um desafio. A análise dos resultados nos permitiu propor ações, apresentadas a seguir, que vão ao encontro de preencher essa lacuna institucional que é a o desenvolvimento de conteúdo acadêmico aplicado a ação na área de gestão de organizações que colaborem para a efetivação da promoção da equidade de gênero em instituições da Administração Pública no Brasil, em resposta a pergunta de pesquisa que norteou a presente dissertação.

## **7. PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A EQUIDADE DE GÊNERO NA FIOCRUZ**

Em todas as instituições percebem-se indícios de fragilidade nas relações de trabalho no que tange a equidade de gênero como as elencadas nos capítulos anteriores: desigualdade salarial, desigualdade de oportunidades para ascensão na carreira, assimetria de ocupação dos postos de liderança entre homens e mulheres, dentre outras; sendo essas questões um desafio nas organizações em todo o mundo.

Algumas diretrizes para tratar a desigualdade de gênero nas empresas sejam elas públicas ou privadas envolvem ações na gestão organizacional, no microambiente das organizações: planejamento e organização, gestão da informação, gestão de pessoas e modelo organizacional. Outras diretrizes tratam do âmbito político e social no macroambiente organizacional. A equidade de gênero surge com um elemento que necessita adentrar na cultura organizacional, ser discutida e medidas adotadas para enfrentar o desafio de elevar a participação e o empoderamento das mulheres em busca de refletir no setor público e privado a diversidade de gênero do Brasil.

Encarar esse desafio requer combinar recursos e ações para otimizar os resultados e cumprir com eficiência e eficácia o compromisso assumido pelas nações em reunião da Organização das Nações Unidas - ONU, ocorrida em Nova Iorque, em setembro de 2015, a qual produziu o documento com título Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Essa agenda tem como um de seus objetivos: “promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas”, para: “Um mundo em que cada mulher e menina desfrute da plena igualdade de gênero e no qual todos os entraves jurídicos, sociais e econômicos para seu empoderamento foram removidos”. (ONU Mulheres)

O trabalho de promoção do empoderamento das mulheres perpassa por enfrentar o desafio das diferenças históricas e sociais nos diferentes países e organizações. Atenta a essa necessidade, em 2010, foi criada a divisão ONU Mulheres. Essa divisão visa dar suporte ao enfrentamento dos desafios da igualdade de gênero no mundo e apoia no Brasil o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do governo federal.

Os resultados dos estudos utilizados nesse trabalho revelaram a continuidade das diferenças entre homens e mulheres no ambiente do trabalho, o que caracteriza que a equidade de gênero nas empresas está sendo tratada com superficialidade. Os relatórios dos organismos internacionais revelam dados alarmantes do quanto a desigualdade promove a pobreza.

**“A questão da equidade de gêneros nas empresas vem sendo discutida em um nível de superficialidade que nos impede de avançar com qualidade e consistência na solução de um problema que, de fato, nos leva ao coração dos desafios de desenvolvimento, por um lado, e da lucratividade, por outro.** Ao contrário do que se pensa, essa questão não é fruto de uma agenda feminista ou de transferência de obrigações do Estado para o setor privado. O relatório "A Armadilha do Gênero - Mulheres, Violência e Pobreza", do Banco Mundial e dados da Organização das Nações Unidas (ONU) revelam que mais de 70% dos pobres do mundo são mulheres, do restante 30%, uma boa parte são para crianças do sexo masculino dependentes dessas mulheres, o que coloca mulheres e crianças até 10 anos entre a maioria absoluta (cerca de 86%) dos pobres do mundo. Segundo o GENDER EQUALITY AND DEVELOPMENT (World Development Report 2012 do BANCO MUNDIAL) há uma relação direta entre desigualdade entre os gêneros e pobreza. Países mais desiguais são mais pobres. (Marco Túlio, 2016).

A Administração Pública no Brasil atravessa um processo contínuo de aprimoramento e modernização devido às constantes mudanças na sociedade em que vivemos. Nesse contexto, a Saúde Pública precisa se modernizar para atender as novas diretrizes, dilemas e necessidades sociais do país. Atenta a isso, a Fundação Oswaldo Cruz -Fiocruz desenvolveu iniciativas para enfrentar o desafio histórico da desigualdade de gênero na sociedade brasileira e nas organizações: aderiu ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Governo Federal e criou o Comitê da Equidade de Gênero e Raça para tratar as desigualdades nas relações de trabalho.

A Fiocruz é reconhecida por ser a maior instituição de saúde da América Latina, por sua trajetória de sucesso como instituição de assistência, ensino e pesquisa na área da saúde e pela enorme contribuição que promove o cuidado integral a saúde das pessoas, estabelecendo um vínculo especial com a saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente por meio do seu Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira. É primordial identificar, entender e aprimorar continuamente a Gestão praticada nessa organização. A oportunidade de desenvolver o programa de equidade de gênero na Fundação traduz o pioneirismo da instituição em enfrentar os desafios e abraçar as oportunidades de melhoria da condição de vida das pessoas que nela trabalham e para as quais presta serviços. Esse é o desafio dos entes públicos: cumprirem a lei e ainda, terem caráter

igualitário que transpareça na prestação de serviços avanços nos padrões e normas vigentes, promovendo a igualdade.

Assim, a percepção do caráter igualitário para esse município está associado à percepção de que ele cumprirá a lei uma vez que se encontra orientado para a prestação de serviços à população e mais predisposto à atenção, observação e julgamento do público, o que origina uma obrigatoriedade de evolução e de efetivação dos padrões e das normas vigentes. (Monteiro, 2015, p. 443)

A Fiocruz que possui como missão:

*Missão*

Produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) e que contribuam para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população brasileira, para a **redução das desigualdades sociais** e para a dinâmica nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais. (Fiocruz, 2017)

A organização se colocou o desafio de contribuir para a redução de desigualdades sociais, nesse componente deve trabalhar a transversalidade do tema equidade de gênero, tendo bastante a contribuir para as políticas públicas na área da saúde quanto a essa questão e também tendo muito a progredir na sua gestão interna para promoção da equidade de gênero. Essa transversalidade de atuação que abrange ações tanto no macroambiente quanto no microambiente é singular dos órgãos públicos e está descrita no artigo de Amorim et. al.

Com base na revisão documental utilizada ao longo dessa dissertação que trouxe clareza quanto ao tema e as ocorrências exitosas em Portugal e até agora no Brasil, é possível encarar o desafio e realizar mais.

As administrações locais, órgãos da administração pública mais próximos da população, são as entidade que detêm os meios de intervenção mais ajustados para combater a persistência e a reprodução das desigualdades em função do gênero e para promover uma sociedade verdadeiramente igualitária. São as entidades que podem, e devem, no âmbito das suas competências, e em cooperação com o conjunto de atores locais, empreender ações concretas visando a igualdade de mulheres e homens, transversalizando a igualdade de gênero nas suas políticas de gestão dos territórios. (Perista e Silva, 2008). Porém, como entidades empregadoras que também são, os municípios devem fazer um exercício exaustivo das suas práticas de gestão das pessoas que trabalham nas suas instituições, diagnosticando e erradicando os indícios dos regimes de desigualdade de que Acker (2009) fala. (Amorim, 2015, p. 443)

Para isso, propõe-se que a instituição realize algumas ações, além das já promovidas pelo Comitê Pró-Equidade de Gênero, perpassando suas atividades de assistência, ensino e pesquisa que a caracterizam como instituição singular de saúde na América Latina, com a oportunidade de ratificar o seu protagonismo na inserção de práticas que promovam a equidade de gênero em suas relações de trabalho, contribuindo com o processo de formação e valorização da diversidade e da igualdade para que as pessoas desenvolvam as suas capacidades e potencialidades.

As proposições aqui apresentadas visam o crescimento da instituição com o desenvolvimento dos seus trabalhadores e requerem a participação de todos, repetindo a natureza democrática da Fiocruz, que encara desafios e demonstra uma histórica capacidade de ser inovadora. Essa mudança de acordo com o enunciado por Paulo Motta (1997) só será possível a partir de um compromisso ideológico, seguido do imperativo ambiental que nesse caso são as mudanças sociais que reivindicam a maior participação das mulheres nos postos de liderança; a reinterpretação da realidade, a intenção social e a transformação individual:

Tabela 28: Paradigmas de Mudança Organizacional

Paradigmas de Mudança Organizacional e Suas Implicações Práticas			
Natureza da Mudança	Objetivo da Mudança	Referência Primordial para Análise	Objetivos da Análise
Compromisso ideológico	Idealização – Comprometer as pessoas com o ideal administrativo	Ideais e Princípios – sobre as pessoas e a organização	Discernimento – saber a diferença entre a realidade e o ideal administrativo
Imperativo ambiental	Redirecionamento readaptar a organização às necessidades provocadas pelo ambiente	Fatos – sistema, comportamento organizacional e individual	Explicação – descobrir causas e regularidades atrás da desordem aparente.
Reinterpretação crítica da realidade	Emancipação – recriar um novo significado organizacional através dos condicionantes estruturais e das formas comunicativas	Comunicação e Estrutura Social – ponto de vista dos atores e seus condicionantes.	Compreensão – conhecer os objetivos das ações sociais e seus condicionantes
Intenção Social	Influenciação – alterar as relações sociais (influenciar o outro)	Ação Social e Alteridade – relação entre atores, grupos e coletividade	Compreensão – conhecer as intenções das pessoas para agir.
Transformação individual	Criação e transcendência – buscar uma nova visão de si próprio	Mundo interior – o “eu” e seus símbolos	Descoberta interna – conhecer os significados que se atribuem à vida organizacional.

Fonte: Motta, 1997, p. 42.



No Plano de Ação propõem-se para Fiocruz as seguintes ações:

### **Proposição 1: Conferência - Equidade de Gênero na Fiocruz**

Com o conhecimento adquirido ao longo da implementação do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Governo Federal do Brasil somado ao vasto conhecimento científico e acadêmico dos trabalhadores da instituição, propõem-se a criação de uma Conferência interna para a coleta de sugestões que comporão a Política de Equidade de Gênero na Fiocruz e o desdobramento em um Plano de Ação mais efetivo para a promoção da equidade na instituição avançando nas atividades elencadas no Plano de Ação proposto para participação na edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do governo federal.

Ouvir os trabalhadoras, abrir os espaços para que principalmente as mulheres possam colocar seus anseios, em ambiente acolhedor e protegido de discriminação é fundamental para a proposição de um plano de ação que atue ao encontro das demandas identificadas no interior da organização.

Essa proposição vai ao encontro do abordado no referencial teórico quanto a queda da barreira e abertura da agenda organizacional e dos gestores para a temática da equidade de gênero. E a criação de espaços coletivos, seguros para a discussão dessa temática. Além disso, respeita a cultura organizacional da Fiocruz pautada na decisão democrática, por eleição de representantes da organização com direito a voz e ao voto para definirem suas diretrizes estratégicas, como ocorre com o seu Congresso Interno e demais espaços colegiados onde são definidos o Plano Quadrienal, sendo esse o Plano Estratégico da organização.

### **Proposição 2: Formulação de uma Política Institucional para a Equidade de Gênero alinhada ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça**

Nessa política interna deverão estar contidos:

- 1) os princípios do *mainstreaming* de gênero.
- 2) a divulgação das desigualdades pela ocorrência de *glass wall* e *glass ceiling*.
- 3) a aferição dos resultados através de auditoria de gênero.

Desenvolver o *mainstreaming* de gênero requer integrar quanto a preocupação pela promoção da equidade de gênero da instituição todos os trabalhadores da instituição e promover atividades para o empoderamento das mulheres, visando a correção das desigualdades e assimetrias.

Avaliar o desenvolvimento do *mainstreaming* de gênero na organização passará pelo monitoramento e avaliação das iniciativas ao longo do período, o que ocorre na etapa da auditoria de gênero. Essa deve ser realizada por um processo de entrevista com os trabalhadores, pois é por meio da expressão da percepção dessas pessoas que será possível mensurar os resultados da política de equidade implementada. Na auditoria de gênero podem ocorrer as seguintes situações, identificadas quando da realização da auditoria de gênero:

- Evaporação: quando as decisões da gestão do topo sobre igualdade de gênero não são implementadas na prática.
- Invisibilidade: quando os procedimentos de monitorização e avaliação falham na documentação do que está a ocorrer ‘no terreno’
- Resistência: quando há mecanismos instalados que bloqueiam o *mainstreaming* de gênero, nomeadamente com uma oposição política, baseada em relações de poder. (Amaro, 2008, p. 138)

Essas iniciativas fazem parte das recomendações finais contidas nos estudos proveniente de Portugal elencados na Seção 4.

### **Proposição 3: Desenvolvimento da educação continuada e da gestão de competências com integração de homens e mulheres.**

As ações de recursos humanos que envolvem a identificação e desenvolvimento de competências devem levar em consideração em seus bancos de dados, o gênero. Assim, a organização poderá identificar quais competências são necessárias para determinada função, para o desenvolvimento de um processo, serviço, pesquisa, atividade de ensino e inserir as mulheres no processo seletivo interno para a ocupação dessas oportunidades. Reunir homens e mulheres com competências que se complementem auxiliará muito no desenvolvimento da paridade nas equipes.

Promover a educação continuada é essencial para a abertura de oportunidades de carreira. O acesso igualitário aos programas de educação formal, o acesso aos cursos de mestrado e doutorado como previsto nos planos de carreira da instituição em iguais condições para ambos os sexos, possibilitará a ascensão profissional, como confirmado no estudo de Henderson sobre as barreiras para a ascensão das mulheres a posições hierárquicas no Brasil. Ações como quotas e paridade nos cursos de formação são medidas a serem implementadas nessa fase.

Com base nas confirmações de hipóteses, observa-se que os estudos e a dedicação são percebidos como essenciais para a ascensão das mulheres. Tanto mulheres que tiveram oportunidade de estudar, como aquelas que não tiveram essa oportunidade, reconhecem a educação como um fator diferencial para suas carreiras. (Henderson et.al, 2016, p. 501)

Essa ação também irá sensibilizar para o rompimento por segregação e divisão sexual do trabalho, auxiliando no rompimento de barreiras de *glass wall* e *glass ceiling* que ocorrem na organização, conforme demonstraram os gráficos da distribuição da força de trabalho da Fiocruz no capítulo 5.

#### **Proposição 4: Conciliação vida profissional e familiar.**

Esse item aparece em primeiro lugar como barreira para as mulheres ao mercado de trabalho. Os afazeres domésticos e familiares comprometem mais o tempo das mulheres do que dos homens. É necessário promover na organização movimentos que facilitem a vida familiar para mulheres e homens, contribuindo para o engajamento deles nesse processo de participação na vida familiar.

Ações como a flexibilidade de horário, dispensa sem afetação da remuneração para acompanhar filho ou dependente doente, sensibilização dos homens quanto a importância da divisão igualitária dos afazeres domésticos e familiares, contribuindo para a mudança cultural, o rompimento com o patriarcado propiciará a diminuição da desigualdade social entre mulheres e homens como preconiza a missão da Fiocruz. Pode-se estudar a ampliação do tempo de licença paternidade para que os homens possam ser mais participativos junto aos seus filhos na fase inicial de suas vidas com o retorno progressivo ao trabalho ao final da

licença por meio de opções para que o exercício do trabalho possa ser realizado por videoconferência, ou em ambiente virtual, que possibilite a permanência no ambiente familiar em auxílio aos cuidados dos recém-natos e de crianças que necessitam desse tipo de auxílio, ou de pessoas sob a sua dependência. Essas práticas de trabalho também podem ser estendidas para as mulheres possibilitando um retorno gradativo ao final da licença maternidade para o ambiente de trabalho sem rupturas bruscas no ambiente familiar recém alterado pela chegada dos filhos, tornando essa transição mais facilitada para ambos os sexos.

### **Proposição 5: Assistência a gestão de carreira**

A Fiocruz pode desenvolver uma ferramenta para o gerenciamento das carreiras em parceria com cada funcionário, reconhecendo os interesses individuais profissionais e os desafios da instituição, de forma a promover alinhamento institucional com a vida profissional. A partir do preenchimento pelo funcionário de seus anseios e proposições para a vida funcional será possível auxiliar na sua formação, sendo ele o responsável pelo comprometimento com a educação continuada e o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos para a trilha de ascensão profissional que deseja percorrer. Essa ferramenta auxiliará também no planejamento dos tempos de ausência em razão de capacitações, vida familiar e eventos como a maternidade e paternidade, auxiliando mulheres e homens a gerenciarem seus interesses e conciliarem a vida pessoal e profissional. Possibilitará a identificação dos perfis e ambições nas diferentes profissões que hoje atuam na organização e assim, aloca-los de forma mais eficaz.

Exemplos eficazes dessa proposição são as atividades de *mentoring* e *coaching* como ocorre no desenvolvimento de pessoas na empresa GE, em Portugal, citada no capítulo 4. E ratificada no estudo de Henderson com as mulheres em posição de gestoras no Brasil.

[...] fatores para o sucesso das mulheres nas organizações. O primeiro e principal fator, mencionado por todos os participantes corresponde ao suporte de superiores mediatos e imediatos, com programas de *mentoring* e *sponsoring*. Corroboram nesta afirmação Minello et al (2011) ao observarem a contribuição do mentor para a compreensão do orientado quanto ao contexto, oportunidades e cuidados nas decisões sobre a carreira. (Henderson, 2016, p. 494)

Uma excelente oportunidade é o *mentoring* cruzado, onde homens e mulheres participam em parceria se auxiliando mutuamente, aumentando a confiança e o conhecimento do ambiente de trabalho, da cultura organizacional promovendo a integração e o rompimento de desigualdades no ambiente organizacional.

### **Proposição 6: Empreendedorismo institucional - Inovação**

Espaço para a proposição de ideias, união de pessoas com criatividade e inovação para apresentar soluções para problemas, desafios encontrados na instituição. Nesse espaço as pessoas podem reunir-se e apresentar-se para a participação em grupos temáticos ou lançar ideias em um ambiente virtual, onde, outros participantes podem aderir ao mesmo interesse e formar grupos de empreendedorismo dentro da instituição. Isso colabora para o desenvolvimento pessoal de homens e mulheres, para a troca de saberes independente de estrutura hierárquica, posição profissional, o que leva a cooperação gerando criatividade e possibilidade de inovação para a instituição.

A geração de idéias novas é essencialmente uma questão individual, de pequeno grupo, e pode ocorrer tanto fora das rotinas quanto da própria organização. No entanto, a inovação é um processo coletivo: altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos. A inovação pode alterar significativamente produtos, serviços, ações e valores da organização. (Motta, 1997, p. 186)

### **Proposição 7: Formação sobre a temática de equidade de gênero.**

Reunião de material pedagógico sobre a temática que chegue a todos os níveis hierárquicos e promoção da temática em todos os cursos para os trabalhadores da Fiocruz, para os alunos dos cursos de formação em saúde na instituição para a eliminação dos estereótipos de gênero na instituição.

Essa formação promove a sensibilização da cultura de gênero em prol da equidade e auxilia no combate a desigualdade de gênero na organização, no nosso país.

**Proposição 8: Participação do sindicato na equidade de gênero**

Atuação do sindicato na promoção de estudos e debates sobre o tema, do quanto cada profissional é afetado, por categoria funcional, em seu dia-a-dia de trabalho pela ocorrência de desigualdade de gênero na instituição. Apresentação de reivindicações com o recorte de gênero, pois os anseios dos trabalhadores mulheres e homens são distintos e devem ser inseridos nas mesas de negociação com a mesma veemência e interesse.

**Proposição 9: Propagação da política e temática da equidade de gênero nas relações contratuais com as empresas que prestam serviços a Fiocruz - Terceirização.**

Incutir nos relacionamentos com os parceiros institucionais cláusulas de respeito e promoção da equidade, não aceitando comportamentos de *glass wall* e *glass ceiling* pelas empresas que atuam nas dependências da Fiocruz, ampliação da formação em equidade de gênero para os terceirizados, auxiliando no desenvolvimento do tema e na promoção do conhecimento da temática por esses trabalhadores de maneira inclusiva como parte da responsabilidade social da Fiocruz perante seus parceiros.

**Proposição 10: Auditoria de Gênero**

A auditoria de gênero consistirá na aferição dos resultados que serão informados aos trabalhadores e gestores da Fiocruz. Ela consiste em verificar:

- Vontade política consistente por parte dos gestores seniores na organização, compromisso sem o qual não é plausível realizar adequadamente a tarefa.
- Focagem da auditoria de gênero primariamente na auto-avaliação interna da organização e em categorias predominantemente femininas ou predominantemente masculinas para que possam realizar-se comparações.
- Participação e envolvimento de todos os colaboradores nas auditorias de gênero, as quais recorrem a inquéritos de auto-avaliação por questionário e *focus groups* internos.

- Análise quantitativa e qualitativa da auditoria e devolução dos resultados aos intervenientes para debate. (Amaro, 2008, p. 137)

Na execução do processo de auditoria de gênero é aconselhável realizar a avaliação inicial por questionário para coletar as percepções, atitudes e comportamentos das pessoas na organização. Após, se faz uma avaliação com o tratamento estatístico das respostas desagregando por gênero e sua distribuição nos níveis hierárquicos e nas faixas salariais,

Preferencialmente a auditoria de gênero na Fiocruz, pode valer-se dos conceitos e diretrizes emanadas e utilizadas na União Europeia que são o desenvolvimento de áreas prioritárias: ‘independência econômica’, ‘representação na tomada de decisão’, ‘conciliação vida privada e vida profissional’, ‘estereótipos de gênero’, segundo Amaro (2008, p. 139), há ainda um rol de indicadores que podem ser utilizados:

- Mulheres na força de trabalho total
  - Mulheres na Administração
  - Mulheres em função de gestão (Direção, chefias intermediárias)
  - Mulheres por atividade/função, por sexo e profissão
  - Nível educacional por sexo
  - Recrutamento de mulheres
  - Captação de mulheres para trabalhos tradicionalmente não femininos
  - Retenção de mulheres
  - Promoção de mulheres
- (Amaro 2008, p. 139)

Os indicadores elencados nas seções 2.5, 4.1 e 4.3 devem ser utilizados nessa fase. Podem ainda ser utilizados os indicadores desenvolvidos pelo Movimento Mulher 360 em parceria com o Instituto Ethos, disponível em [https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2015/09/Indicadores-Ethos-MM360\\_Genero\\_FINAL.pdf](https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2015/09/Indicadores-Ethos-MM360_Genero_FINAL.pdf), com algumas adaptações para a área das organizações públicas.

A política e o plano deverão ser elaborados pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas da Fiocruz junto com o Comitê Pró-Equidade de Gênero e Raça e divulgados na instituição pelos níveis de atuação, com as seguintes ações:

Tabela 27: Proposta de Plano de Ação para Equidade de Gênero na Fiocruz

Nível hierárquico	Área de Atuação:		
	Atenção	Ensino	Pesquisa
Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Formação de todos os gestores quanto a temática de gênero: Razões das desigualdades, Iniciativas para a Promoção da Equidade de Gênero e Raça, Indicadores para a Equidade de Gênero e Raça, estabelecimento de metas mensuráveis no período de vigência do Programa Pró-Equidade de Gênero para cada unidade organizacional da Fiocruz.</li> <li>2) Criação de iniciativas que conjuguem a paridade, homens e mulheres com igual representatividade nas instâncias estratégicas da instituição (Congresso Interno, Conselho Diretor – CD, Diretoria das Unidades)</li> <li>3) Proposição de uma política de relacionamento com as empresas terceirizadas para adoção de iniciativas de promoção da equidade de gênero em suas relações laborais.</li> <li>4) Inclusão em todos os treinamentos ofertados pela Fiocruz da temática equidade de gênero, seja para os seus trabalhadores, seja nos cursos de formação de trabalhadores para o SUS de suas escolas de saúde.</li> <li>5) Debate anual com a comunidade sobre a temática e reconhecimento da produção científica, acadêmica sobre o tema.</li> <li>6) Apresentação dos resultados anualmente aos trabalhadores da instituição com a metodologia utilizada para avaliação das iniciativas, metas estipuladas e cumpridas, resultados efetivos.</li> <li>7) Revisão do orçamento da Fiocruz sob o ponto de vista da sensibilidade de suas ações quanto ao gênero. O impacto que a alocação de recursos repercute nas atividades da instituição quanto a afetação para os beneficiários de suas ações, mulheres e homens. Com a possibilidade de correção das distorções no próximo ciclo orçamentário.</li> </ol>		
Tático	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Treinamento dos gestores de chefias intermediárias para o reconhecimento de talentos em suas equipes de forma a promover a ascensão profissional de mulheres em igualdade numérica a dos homens em cada unidade.</li> <li>2) Política de recursos humanos para a provisão de <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> na instituição visando a preparação de novas lideranças para o presente e futuro em igualdade numérica entre homens e mulheres.</li> <li>3) Reavaliação da política de benefícios da Fiocruz e acesso a creche como formas de promover a melhoria da conciliação vida profissional/pessoal/familiar e os papéis de homens e mulheres nessas funções.</li> <li>4) Identificação das distorções de pagamento de salários e benefícios entre mulheres e homens, se houver.</li> </ol>		



Operacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Atividades de promoção da equidade de gênero junto aos pais e mães que utilizam a creche da Fiocruz para a sensibilização quanto a importância da participação de ambos na vida dos filhos.</li> <li>2) Inclusão de atividades de equidade de gênero no âmbito das atividades da creche da Fiocruz, com abordagem pedagógica sobre o tema para as crianças.</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>3) Treinamento dos funcionários da Fiocruz e de suas contratadas para a sensibilização da temática de gênero e não discriminação em razão de sexo. Essa iniciativa é primordial junto aos serviços que são oferecidos a população na recepção aos pacientes nos hospitais da Fiocruz, na educação dos alunos nas escolas de formação de mão-de-obra para saúde, pela Fiocruz. Na condução das pesquisas de forma ética e adequada.</li> </ol>

A participação de todos é fundamental para a evolução da consciência, do saber coletivo e das práticas quanto a equidade de gênero na instituição, favorecendo a entrada em um novo estágio organizacional, benéfico a homens e mulheres.

Pela participação cria-se maior autonomia no local de trabalho, instituindo instâncias de poder com capacidade formal de agir em contradição com as práticas restritivas de acesso a informações e a outros recursos de influência. A participação ajuda a visão integrada dos recursos políticos para o alcance de objetivos comuns. A prática participativa evita a consideração das ações gerenciais como um sistema de vitórias e derrotas, com vencedores e vencidos evidentes. Constitui-se, assim, numa forma de harmonizar indivíduos e grupos e valorizar seus interesses comuns e os objetivos organizacionais. (Motta, 1997, 118)

## CONCLUSÃO

“Influenciada pelo pensamento existencialista de Simone de Beauvoir assente no axioma de que não se nasce mulher, torna-se mulher, (1949)” (Amaro, 2008, p. 22), o aprendizado que leva a definição de gênero é uma construção social, a qual implica em ver, escutar, entender, aprender comportamentos e atitudes que irão garantir: a sobrevivência, a humanidade, a fraternidade, as formas de relacionamentos. A conjugação de características físicas, psíquicas e sociais transforma e molda os comportamentos das pessoas no dia-a-dia. Assim sendo, para tornar-se mulher, muitas vezes, é necessário aprender a se defender, se expor, lutar, guerrear para sobreviver e ascender. Curioso é que essas são características e comportamentos tidos como masculinos segundo a revisão documental e bibliográfica relatados nesse trabalho. Logo, para tornar-se mulher será necessário masculinizar-se?

Muitas mulheres trilham esse caminho e alguns estudos mostram que são essas as que mais facilmente ascendem como lideranças. Exemplos na política perpetuam esses comportamentos, Margareth Thatcher, Rainha Elizabeth II, Angela Merkel. E onde está o lado feminino?

Equivocado pensar que ao se adquirirem características consideradas masculinas essas mulheres perdem-se de sua essência. As escolhas que são feitas abrangem uma face de seus comportamentos enquanto indivíduos. As lideranças conhecidas são dos mais diversos tipos. Hoje em dia pode-se encontrar líderes homens e mulheres que convergem as características elencadas como sendo femininas e masculinas em seus comportamentos e atitudes. O número de pessoas é tão grande e a diversidade dos tipos de liderança também. Será reducionismo dizermos que homens lideram de um jeito e mulheres de outro, atribuindo ao sexo de cada um, atitudes e comportamentos esperados. Há uma tendência para comportamentos devido a natureza biológica e social de cada pessoa, da localidade em que vive, do ambiente onde está inserido e onde compartilha suas experiências, emoções e vivências. Logo, ser homem ou mulher, feminino ou masculino depende de uma série de combinações físicas, psicológicas e sociais em que cada pessoa irá experimentar e exprimir de acordo com as circunstâncias e vontades.

Outros estudos demonstram que do ponto de vista fisiológico não há diferenças, observaram crianças em idade escolar, grupos de meninas, grupos de meninos, e grupos mistos. As atividades, o raciocínio lógico, as atitudes, não são intrínsecas a um gênero ou a outro, elas são prospectadas das crianças e jovens por afinidade de conteúdo e muitas vezes, deixam de ser praticadas, por julgamentos, preconceitos sociais. Assim, se doutrinam as crianças e jovens as coisas ditas de meninas e de meninos, cerceiam-se os talentos individuais através das generalizações. Outro doutrinamento ocorre nas organizações, onde as mulheres adotam roupas, posturas e símbolos masculinos para serem aceitas e reconhecidas.

[...] esse tema foi abordado na questão da maculinização da mulher, o que, na percepção das participantes deste estudo, corresponde a tornar-se mais objetiva e dura como forma de ser aceita e reconhecida pelos pares e gestores homens. Esta relação, contudo, frustra, e a maioria não sabe ao certo como sair desse círculo vicioso.

[...] “a sensação é realmente a de frustração. A relação custo-benefício, se você chega a este momento da carreira, acaba sendo inócua. Porque você acaba perdendo sua personalidade que é muito mais importante, e como eu vou resgatar isso?” (Herderson et al., 2016, p. 502)

O que se busca com a promoção da equidade de gênero e raça é à essência de cada indivíduo, a liberdade máxima de suas crenças, valores e atitudes expressas independente do sexo, com naturalidade, respeito e admiração pelo outro, pela individualidade, para que se possam aproveitar as potencialidades, as diferentes belezas existentes em cada ser humano em prol de unir o diverso, acolher as diferenças, construir caminhos e possibilidades para todos. Alguns desejam ascender e se tornar líderes, que tenham condições e oportunidades de fazê-lo. Outros desejam o trabalho individual e solitário, há os que querem um trabalho rotineiro sem oscilações, e os que desejam desafios diários. É preciso aceitar as diferenças de comportamento independente de sexo, e ainda, que essas variações podem ocorrer com a mesma pessoa ao longo das diferentes fases da vida.

Por isso, promover a equidade de gênero é mais do que promover a igualdade de condições entre homens e mulheres, é a celebração da vida e suas diferenças, é a riqueza da diversidade de cada pessoa agregada à riqueza e diversidade de outras pessoas. Os conflitos são inerentes a tanta diversidade, mas não são impeditivos da convivência, da harmonia, do respeito, da inteligência que emerge de cada pessoa e que pode e deve ser aproveitada em toda sua grandiosidade.

Percebe-se por meio dos comportamentos e de algumas pesquisas que as mulheres continuam a ter que lutar por seus direitos e que parte das aspirações de algumas delas na vida: como a maternidade, são punidos com demissão e assédio no dia-a-dia das organizações, o que inviabiliza a ascensão na carreira.

No Núcleo de Combate ao Assédio Moral do Ministério do Trabalho em São Paulo, a quantidade de denúncias que chega de mulheres que passaram a sofrer assédio após engravidarem (durante ou após o nascimento de seus filhos) é enorme. Salta aos olhos como o fato de engravidar aumenta consideravelmente as chances de que uma mulher venha a ser vítima de assédio moral em seu ambiente de trabalho. (Queiroz, 2016, p. 151)

Em alguns países que já superaram a maioria dos problemas e embates relatados até aqui como os países nórdicos, e, que são considerados avançados em termos de disseminação do conceito de equidade de gênero na sociedade e nas relações de trabalho, há surpresa como no exemplo da Suécia, onde a garantia da licença maternidade por longo período afasta os empregadores do setor privado de contratar mão-de-obra feminina devido ao alto custo que os benefícios desse tipo impõem ao negócio da organização. Nesse aspecto, corrobora a constatação que o setor público é um grande empregador e garante maiores condições para a empregabilidade das mulheres.

Por fim, torna-se muito difícil o enfrentamento dessas questões sem lideranças que entendam, debatam e apoiem as iniciativas de promoção da equidade de gênero. As mulheres que alcançam destaques são vistas como vencedoras, guerreiras, como sendo essas características necessárias para a promoção nas organizações. Para terem sucesso em geral, enfrentaram muitos obstáculos, sofreram, postergaram suas vidas pessoais em prol de reconhecimento.

Como observado nas palavras de uma das entrevistadas: **“Lá no meu íntimo é como se eu tivesse que ser mais forte, mais bem preparada, mais disponível do que os outros para poder concorrer pelas mesmas vagas”** (E1). As mulheres, cada uma de sua forma, estão buscando superar as barreiras que as impedem, ou impediam, de crescer profissionalmente. (Henderson, 2016, p. 501)

O desejo é que por meio da promoção da equidade de gênero e raça, meninas e meninos possam escolher ser, construir suas trajetórias de vida e carreira sem precisarem

sofrer tanto. Esse é o desafio lançado para a Fundação Oswaldo Cruz. Será a organização capaz de abrir espaço para a efetivação de uma cultura de equidade de gênero?

Se for, seremos pessoas mais felizes, organizações mais produtivas na medida em que consigamos abraçar e promover nossas diferenças através da equidade. A Equidade de Gênero é um desafio e uma oportunidade de melhoria para a espécie humana na vida em sociedade e nas organizações. As limitações estão no ambiente social que é construído pelo comportamento das pessoas e não pela definição do sexo de cada um. Que sejamos humanos, que sejamos plenos, uns pelos outros, uns com os outros, e assim: ninguém será deixado para trás.

Sugerimos ainda que novos estudos e pesquisas na área de aplicação de metodologias e guias para análise da equidade de gênero ocorram no Brasil, para que possam guiar os caminhos a serem percorridos até o atingimento da cultura da igualdade de gênero nas casas, nos grupos sociais, nas organizações, no país.

## REFERÊNCIAS:

ABRAMO, Lais. O Programa Pró-Equidade de Gênero: Uma experiência de políticas pública para a promoção da igualdade de oportunidades e tratamento/ *Gender Pro-Equity Program: a policy experience towards the promotion of equal opportunities and treatment*. **Revista SER Social**, Brasília, v. 10. n.º. 23, p. 39-70, jul/dez 2008.

AMARO, Fausto. MOURA, Rui. NETO, Antônio. QUINTINO, Celeste. SERAPICOS, Rui. **Igualdade de Gênero no Trabalho** - Situações Problema e Perspectivas de Futuro. Lisboa, 1ª edição, 2008.

BANCO MUNDIAL, **A Snapshot of Gender in Brazil Today: Institutions, Outcomes, and a Closer Look at Racial and Geographic Differences**. August 2016. Disponível em <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25976/112319-WP-GenderDiagnosticfinal-PUBLIC-ABSTRACT-SENT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 02/11/2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70. Lisboa, 1977.

BELLO, Andrea Rosa. **A evolução do Programa Pró-Equidade de Gênero: 2005-2013**, 2014, 61 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CASTRO, Bárbara. Roncato, Mariana. Entrevista com Helena Irata. *Idéias – Revista Instituto Filosofia Ciências Humanas*. UNICAMP, v. 7, n. 1, p. 295-318, jan/jul. 2016.

CERDEIRA, M. A Perspectiva De Gênero Nas Relações Laborais Portuguesas. **Revista Sociologia, Problemas e Práticas**, n.º 60, 2009, p. 81-103, Lisboa.

Comissão para a Cidadania e Igualdade de Gênero (CIG), **III Plano Nacional Para a Igualdade de Cidadania e Gênero 2007/2010**. Lisboa, 2008.

\_\_\_\_\_. Presidência do Conselho de Ministros. **Igualdade de Gênero em Portugal 2011**. Lisboa, 2012.

\_\_\_\_\_. Presidência do Conselho de Ministros. **Igualdade de Gênero em Portugal 2012**. Lisboa, 2013.

Comissão para a Igualdade no Trabalho e Emprego (CITE), **Self-Assessment Guide on Gender Equality in Companies. Diálogo Social e Igualdade nas Empresas**. Lisboa, 2008.

\_\_\_\_\_. **Solucionário**. Um Instrumento Para Promoção de Boas Práticas de Igualdade de Gênero nas Empresas. Lisboa, Setembro, 2008.

CUNHA, Thalita Gelenske. **A Igualdade de Gênero no Ambiente Corporativo: Desafios, Avanços e Tendências para Grandes Empresas com Atuação no Brasil**, 2015, 113 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Bens Culturais e Projetos Sociais) –Centro de

Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil - CPDOC. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz, **Plano Quadrienal**. Disponível em: <http://www.fiocruz.br/media/planoquadrienal20112014.pdf> . Acesso em 20/11/2017)

\_\_\_\_\_. **Comitê Gênero e Raça**. Disponível em <https://portal.fiocruz.br/pt-br/content/comite-de-genero-e-raca>, acesso em 19 de outubro de 2017).

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Relatório Gender Gap**. Disponível em <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25976/112319-WP-GenderDiagnosticfinal-PUBLIC-ABSTRACT-SENT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acessado em 02/11/2011.

HENDERSON, Patricia Araújo. Ferreira, Marcos Aurélio de Araújo. Dutra, Joel Souza. As Barreiras para a Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas: Um Estudo Sob a Óptica da Gestão da Diversidade no Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 489-505, Julho – Setembro, 2016.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010**, São Paulo, 2010.

\_\_\_\_\_. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2015**, São Paulo, 2016. Disponível em [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil\\_social\\_racial\\_genero\\_500empresas.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf)>, acessado em 20/11/2017.

KRAMER, Roderick M. & Neale, Margaret A. **Power and Influence in Organizations**. California, United States of America: SAGE Publications, Inc., 1998.

MONTEIRO, Rosa. **A emergência do feminismo de Estado em Portugal: uma história da criação da Comissão da Condição Feminina**. Lisboa. Guide Artes Gráficas, 2010

MONTEIRO, Rosa. Agostinho, Luísa. Daniel, Fernanda. Um diagnóstico da desigualdade de gênero num município em Portugal: estruturas e representações. **Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, n. 49, v. 2, p. 423-446**, março – abril, 2015.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro, editora Qualitymark, 1997.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. LEITE, Márcia de Paula. SOUZA, Silvana Maria. **Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios. -. Políticas de Emprego e Igualdade de Oportunidades de Gênero e Raça no Brasil**. Brasília: OIT, 2010

\_\_\_\_\_. **Ações dos Empregadores Brasileiros na Promoção da Igualdade de Gênero e Raça no Trabalho**. ROSEMBERG, Júlia. LEUZINGER, Leuzinger. Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios. Brasília: OIT, 2010

PERISTA, Heloísa. Silva, Alexandra. **Impacto em Função do Gênero – Avaliação de medidas de política**. Coleção Bem Me Quer, n.º 10. Comissão para a Igualdade e Para os Direitos das Mulheres, Lisboa, 2005.

PRIME, Jeanine. JONSEN, Karsten. CARTER, Nancy. MAZNEVSKY, Martha. Manager's Perceptions of Women and Men Leaders: A Cross Cultural Comparison. **International Journal of Cross Cultural Management, Vol. B, n (2), 2008, p. 171-210**. Disponível em <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470595808091789>>, acessado em 01/03/2017

QUEIROZ, Nana. **Você já é feminista! Abra esse livro e descubra o porquê**. 1ª edição. São Paulo. Editora Polén, 2016.

RATO, Helena. MADUREIRA, César. ALEXANDRE, Helena. RODRIGUES, Miguel. OLIVEIRA, Teresa. **A Igualdade de Gênero na Administração Pública Central Portuguesa**. Instituto Nacional de Administração. Lisboa, 2007.

RISSARDI, Viviam Fiabane. Schaffrath, Evaldo. MERCADO DE TRABALHO: DESIGUALDADES DE GÊNERO E ENFRENTAMENTO AO CONFLITO. **Revista Unoesc & Ciência - ACSA Joaçaba, v. 5, n. 2, p. 187-194, jul./dez. 2014**

ROZA, Gabriele da Silva. Violência de gênero contra mulheres negras: reflexões a partir do Mapa da violência 2015. **Dignidade Re-Vista. PUC-Rio, v. 1, n.1, p. 58-67, 2017**. Disponível em <<http://periodicos.puc-rio.br/index.php/dignidaderevista/issue/view/19>>, acessado em 28 de dezembro de 2017.

SECRETARIA DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA AS MULHERES – SPM, **Programa Pró-Equidade de Gênero 5ª Edição**. Disponível em <<http://www.spm.gov.br/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca-5a-edicao/empresascontempladas5ed.pdf>>, acesso em 17 de outubro de 2017.

\_\_\_\_\_ **Programa Pró-Equidade de Gênero, 6ª edição**. Disponível em: <<http://www.spm.gov.br/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/6a-edicao/cronograma-programa-pro.pdf/view>>, acesso em 17 de outubro de 2017.

SCHIN, Shung J. KIM, Tae-Yeol. LEE, Jeong-Yeon. BIAN, Lin. Cognitive team diversity and individual team member creativity: a cross-level interaction. **Academy of Management Journal, Vol. 55, n. 1, 2012, p. 197-212**. Disponível em <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0270>. Acessado em 03/05/2017

VERGARA, Sylvia. **Método de pesquisa em administração**. 6ª edição. São Paulo, 2015.

\_\_\_\_\_ **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15ª edição. São Paulo, 2014.



**SITES CONSULTADOS:**

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS -ONU. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. ONU Mulheres Brasil, disponível em <<http://www.objetivosdomilenio.org.br/agenda/>>, acessado em 17 de outubro de 2017) Traduzido pelo Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio), última edição em 13 de outubro de 2015. <https://sustainabledevelopment.un.org>

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. (World Economic Forum – WEF). The Global Gender Gap Report 2016. disponível em <[http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF\\_GGGR16\\_Full\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_GGGR16_Full_Report.pdf)>, acessado em 02/11/2017.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ. Disponível em <<https://portal.fiocruz.br/pt-br/node/3495>> acessado em 23/09/2017.

Fiocruz investe e avança na promoção da equidade de gênero. Disponível em <<https://portal.fiocruz.br/pt-br/content/fiocruz-investe-e-avanca-na-promocao-da-equidade-de-genero>>, acessado em 28/12/2017.

INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos e Movimento Mulher 360, disponível em <[https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2015/09/Indicadores-Ethos-MM360\\_Genero\\_FINAL.pdf](https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2015/09/Indicadores-Ethos-MM360_Genero_FINAL.pdf)>, acessado em 20/11/2017.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. PINHEIRO, Luana Simões. LIMA JR, Antonio Teixeira. FONTOURA, Natália de Oliveira. SILVA, Rosane. Nota Técnica N° 24. Brasília, março de 2016. Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27317](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=27317)>, acessado em 12/12/2016.

MOVIMENTO MULHER 360, disponível em <<https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2015/11/indicadores-ethos-mm360-publicacao.pdf>>, acessado em 20/11/2017

MOVIMENTO MULHER 360. Disponível em <<http://movimentomulher360.com.br/institucional/o-movimento/>>, acesso em 20/11/2017.

SYMBÁLLEIN, TÚLIO, Marco Disponível em <<http://www.symballein.com.br/pt/publicacoes/artigos/88-equidade-de-generos-nas-empresas-marco-tulio-zanini>>, acessado em 10 de dezembro de 2016.

ONU MULHERES BRASIL. Disponível em <<http://www.onumulheres.org.br/>>, acessado em 19 de outubro de 2017.

## ANEXOS

Anexo I: Questionário utilizado no Estudo realizado pelo Instituto Nacional de Administração, em Portugal.

### A – Perfil Sócio-Profissional

Por favor responda às perguntas que se seguem, assinalando com uma cruz a alternativa correcta quando tal lhe for sugerido:

P.1. Em que organismo da Administração Pública trabalha?

R. \_\_\_\_\_

P.2. Em que Ministério este se insere?

R. \_\_\_\_\_

P.3 Sexo

Feminino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

P.4. Idade

Até 25 anos \_\_\_\_\_ 26 a 45 anos \_\_\_\_\_ 46 a 65 anos \_\_\_\_\_ + de 65 anos \_\_\_\_\_

P.5. Habilitações académicas

Licenciatura \_\_\_\_\_ Pós-Graduação \_\_\_\_\_ Mestrado \_\_\_\_\_

Doutoramento \_\_\_\_\_ Outra \_\_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_\_

P.6. Área de Estudos / formação académica

Administração e Gestão \_\_\_\_\_ Arquitetura e Artes \_\_\_\_\_ Ciências Exactas/naturais \_\_\_\_\_

Ciências da Educação \_\_\_\_\_ Engenharia \_\_\_\_\_ Ciências Sociais e Humanas \_\_\_\_\_

Direito \_\_\_\_\_ Saúde \_\_\_\_\_ Outra \_\_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_\_

P.7. Tipo de vínculo que caracteriza sua relação de emprego na Administração Pública:

Contrato Administrativo de Provimento \_\_\_\_\_ Prestação de Serviço \_\_\_\_\_  
 Contrato de Trabalho a Termo Certo \_\_\_\_\_ Vínculo Efectivo \_\_\_\_\_  
 Contrato Individual de Trabalho \_\_\_\_\_ Outro \_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_\_

P.8. Há quanto tempo se encontra a trabalhar na Administração Pública?

Até 3 anos \_\_\_\_ 4 a 6 anos \_\_\_\_ 7 a 10 anos \_\_\_\_ 11 a 15 anos \_\_\_\_ 16 ou + anos \_\_\_\_

P.9. Exerce, atualmente, funções dirigentes ou funções de coordenação?

Sim \_\_\_\_ Não \_\_\_\_ (Se respondeu não passe para a pergunta 11, s.f.f)

P.10. Se SIM, que funções exerce?

Presidente \_\_\_\_ Vice-Presidente \_\_\_\_ Director Geral \_\_\_\_ Sub-director Geral \_\_\_\_  
 Director de Serviços \_\_\_\_ Chefe de Divisão \_\_\_\_ Outras \_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_\_

P.11. No passado, já exerceu funções de dirigentes alguma vez?

Sim \_\_\_\_ Não \_\_\_\_ (Se respondeu Não passe para a pergunta 13, s.f.f)

P.12. Se sim, quais?

Presidente \_\_\_\_ Vice-Presidente \_\_\_\_ Director Geral \_\_\_\_ Sub-director Geral \_\_\_\_  
 Director de Serviços \_\_\_\_ Chefe de Divisão \_\_\_\_ Outras \_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_\_

P.13. Das categorias profissionais abaixo assinaladas assinale aquela a que pertence:

Assessor Principal \_\_\_\_ Técnico Superior Principal \_\_\_\_ Técnico Superior de 2ª classe \_\_\_\_  
 Assessor \_\_\_\_ Técnico Superior de 1ª classe \_\_\_\_ Técnico Superior Estagiário \_\_\_\_

P.14. Se não pertence à Carreira Técnica Superior, diga a qual Carreira pertence e em que categoria se situa actualmente:

Carreira: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

### B – Gestão da Actividade Profissional

Nas questões que se seguem, assinale com uma cruz, a opção que melhor reflete a sua situação:

P.15. Em que modalidade de horário trabalha na Administração Pública?

Horário rígido e tempo inteiro \_\_\_\_ Jornada Contínua \_\_\_\_ Isenção de Horário \_\_\_\_

Horário Flexível e tempo inteiro \_\_\_\_ Tempo Parcial \_\_\_\_ Outro \_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_

P.16. Em que modalidade de horário gostaria de trabalhar?

Horário rígido e tempo inteiro \_\_\_\_ Jornada Contínua \_\_\_\_ Isenção de Horário \_\_\_\_

Horário Flexível e tempo inteiro \_\_\_\_ Tempo Parcial \_\_\_\_ Outro \_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_

P.17. Já alguma vez interrompeu a sua actividade profissional por um período igual ou superior a 3 meses?

Sim \_\_\_\_ Não \_\_\_\_ (Se respondeu Não passe a pergunta P18, s.f.f)

P.18. Quais os motivos dessa interrupção?

Desemprego \_\_\_\_ Estudo/formação contínua \_\_\_\_ Maternidade/paternidade \_\_\_\_

Assistência a familiares \_\_\_\_ Para exercer outra actividade \_\_\_\_

Desempenho de funções públicas \_\_\_\_ Outro motivo \_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_\_

P.19. Considerando a sua actividade profissional regular, costuma ficar a trabalhar para além do horário previsto com que frequência?

Nunca \_\_\_\_ Pontualmente \_\_\_\_ 1 a 2 vezes por mês \_\_\_\_ 1 a 2 vezes por semana \_\_\_\_

Quase todos os dias \_\_\_\_\_

P.20. A chefia do seu serviço é exercida por quem?

Homem \_\_\_\_\_ Mulher \_\_\_\_\_

### C – Características de Liderança

P.21. Das características comportamentais relacionadas a liderança abaixo indicadas diga em que medida elas definem o exercício da liderança por parte das mulheres, assinalando com uma cruz o quadrado respectivo, utilizando a seguinte escala:

*5=concordo inteiramente; 4=concordo; 3= não concordo nem discordo; 2=discordo; 1=discordo inteiramente*

	5	4	3	2	1
Privilegia a rapidez de decisão					
Privilegia o consenso na decisão					
Dá importância à satisfação dos subordinados e ao clima/ atmosfera laboral					
Preocupa-se com os resultados a alcançar em detrimento dos procedimentos administrativos					
Promove a cooperação e o trabalho em equipa no seu serviço					
Incentiva a capacidade criativa e a inovação					
Possui atitude de mediação de conflitos					
Tem facilidade em estabelecer relações interpessoais e em comunicar com os outros.					

P.22. Das características comportamentais relacionadas com a liderança abaixo indicadas diga em que medida elas definem o exercício da liderança por parte dos homens, assinalando com uma cruz o quadrado respectivo, utilizando a seguinte escala:

*5=concordo inteiramente; 4=concordo; 3= não concordo nem discordo; 2=discordo; 1=discordo inteiramente*

	5	4	3	2	1
Privilegia a rapidez de decisão					
Privilegia o consenso na decisão					
Dá importância à satisfação dos subordinados e ao clima/ atmosfera laboral					
Preocupa-se com os resultados a alcançar em detrimento dos procedimentos administrativos					
Promove a cooperação e o trabalho em equipa no seu serviço					
Incentiva a capacidade criativa e a inovação					
Possui atitude de mediação de conflitos					
Tem facilidade em estabelecer relações interpessoais e em comunicar com os outros.					

P.23. Das características comportamentais relacionadas com a liderança abaixo indicadas diga em que medida elas estão presentes nas peças em funções de liderança, assinalando com uma cruz o quadrado respectivo, utilizando a seguinte escala:

*5=concordo inteiramente; 4=concordo; 3= não concordo nem discordo; 2=discordo; 1=discordo inteiramente*

	5	4	3	2	1
Privilegia a rapidez de decisão					
Privilegia o consenso na decisão					
Dá importância à satisfação dos subordinados e ao clima/ atmosfera laboral					
Preocupa-se com os resultados a alcançar em detrimento dos procedimentos administrativos					
Promove a cooperação e o trabalho em equipa no seu serviço					
Incentiva a capacidade criativa e a inovação					
Possui atitude de mediação de conflitos					
Tem facilidade em estabelecer relações interpessoais e em comunicar com os outros.					

#### D – Papéis Sociais e Profissionais

P.24. Responda à seguinte questão assinalando uma cruz na resposta que melhor reflita a sua concordância ou discordância com a afirmação, utilizando a seguinte escala:

*5=concordo inteiramente; 4=concordo; 3= não concordo nem discordo; 2=discordo; 1=discordo inteiramente*

	5	4	3	2	1
A participação dos homens nas tarefas domésticas e nos cuidados diários com os filhos tem vindo a aumentar					
Hoje em dia, a organização familiar dos casais permite que homens e mulheres disponham de iguais condições para se dedicar à carreira profissional.					
As mulheres que trabalham continuam a desempenhar a maior parte das tarefas domésticas e as responsabilidades familiares.					
Muitas mulheres adiam a maternidade para melhor se dedicarem à sua carreira					
Seria desejável que as mulheres pudessem ficar em casa com os filhos até que estes completem pelo menos 5 anos.					
Deveriam ser tomadas medidas que visassem aumentar a representação das mulheres nos níveis elevados de decisão					
No trabalho os homens encontram melhores condições de progressão na carreira que as mulheres					

#### E – Situação Familiar

P.25. Tem filhos a cargo?

Sim \_\_\_\_ Não \_\_\_\_ (se respondeu Não, passe s.f.f à pergunta P29)

P.26. Se sim, quantos?

1 filho \_\_\_\_ 2 filhos \_\_\_\_ 3 filhos \_\_\_\_ 4 filhos \_\_\_\_ 5 filhos ou mais \_\_\_\_

P.27. Quais as suas idades?

(Responda a essa questão colocando uma cruz no grupo de idades correspondente à idade de cada um dos seus filhos)

	1º filho	2º filho	3º filho	4º filho	5º filho
Menos de 3 anos					
3 a 6 anos					
7 a 10 anos					
11 a 14 anos					
14 a 18 anos					
+ de 18 anos					

P.28. Se tem filhos em idade pré-escolar ou escolar onde permanecem estes durante o tempo em que se ausenta para trabalhar?

.	1º filho	2º filho	3º filho	4º filho	5º filho
Creche ou Jardim de infância					
Em casa com a Mãe/Pai					
Em casa com Empregada					
Em casa com Avós					
Escola e ATL					
Escola e casa					
Outra situação					

P.29. Tem outros dependentes (que não crianças) a seu cargo?

Sim \_\_\_\_ Não \_\_\_\_ (Se respondeu Não passe a pergunta P31, s.f.f)

P.30. Se sim, assinale a situação a que se refere:

Idosos \_\_\_\_ Doentes crônicos \_\_\_\_ Portadores de Deficiência \_\_\_\_ Outra \_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_

### F – Usos do Tempo

P.31. Da lista de atividades abaixo apresentada assinale com uma cruz a situação que melhor se lhe adequa?

	Tarefas que realiza no dia-a-dia			Só realiza a tarefa ao fim de semana ou ocasionalmente	Não realiza a tarefa
	5 a 3 horas	3 a 1 hora	Menos de 1h		
Deslocações casa-trabalho e trabalho-casa					
Tarefas domésticas (preparar refeições, etc.)					
Fazer as compras da casa					
Fazer reparações em casa					
Levar/ buscar crianças à escola					
Cuidados à crianças pequenas (vesti-las, dar banho...etc)					
Brincar com as crianças e/ou apoiá-las nas tarefas escolares					
Cuidados prestados a dependentes					
Trabalho voluntário para a comunidade					
Actividades de participação cívica e/ou política					
Actividades de lazer (ler, ver TV, sair, ir ao cinema, hobbies, ginásio)					
Outra (Indique qual):					

P.32. Das seguintes disposições legais em vigor assinale com uma cruz as situações que se lhe adaptam:

	Já utilizou/ Utiliza	Nunca precisou	Não acha conveniente utilizar por motivos profissionais	Não se aplica à situação
Licença Maternidade				
Dispensa do trabalho para consultas pré-natais				
Licença de Paternidade				
Dispensa de trabalho para amamentação/aleitação				
Jornada contínua				
Licença especial para assistência a filhos.				

#### G – Atractividade Laboral da Administração Pública

P.33. Relativamente à lista de dimensões abaixo indicadas assinale com uma cruz a resposta que melhor reflita a sua opinião:



A Administração Pública oferece...	Melhor(es) que o Sector Privado	Nem melhor(es)/nem pior(es)	Pior(es) que o Sector Privado
Condições de progressão na carreira			
Oportunidades de formação profissional			
Segurança na manutenção do emprego			
Condições de conciliação da vida familiar com a profissão			
Transparência no acesso e na evolução nas carreiras			
Condições salariais			

## H – Políticas Públicas

P.34. Das áreas abaixo identificadas, assinale quais as que deveriam, na sua opinião, ser prioritárias em termos de Políticas Públicas utilizando a seguinte escala:

*1=primeira prioridade; 2= segunda prioridade; 3=terceira prioridade*

Ambiente	
Promoção da participação da Sociedade Civil na Vida Pública	
Economia e Finanças	
Educação	
Qualificação/Formação	
Ciência e Inovação	
Infância/Juventude	
Infraestruturas e Obras Públicas	
Ação Social	
Cultura	
Prestação de Cuidados de Saúde	
Outra (Indique qual)	

## Anexo II – Guia de Entrevista

### Perfil sócio-profissional e familiar actual

#### 1) Identificação sócio-profissional e função actual

Idade (classe etária)

Habilitações académicas

Categoria profissional e funções exercidas

Situação familiar: conjugabilidade (sim/não); existência e idade dos filhos

### Percorso profissional (mobilidade, expectativas e relação com a situação e projectos familiares)

- 2) Gostaria que recuasse um pouco atrás e nos contasse como tem sido o seu percurso profissional na AP:

Idade em que ingressou na AP; experiência profissional anterior

Funções exercidas (passado/presente);

Se já foi dirigente, porque deixou de ser

Situação familiar (conjugal e filhos)

Interrupções da atividade profissional, motivos

- 3) Ao longo da sua vida profissional de que forma tem conciliado a sua vida e objetivos profissionais com a sua situação e projectos familiares?

Adiamento de projectos familiares (de casamento, de filhos, etc)

Dificuldades de conciliação trabalho/família;

Percepção das condições família/trabalho na AP

Papel do cônjuge nas estratégias de conciliação trabalho/família

#### **Usos do tempo, organização do trabalho e conciliação trabalho/família**

- 4) Centrando-nos, agora, sobre o exercício quotidiano da sua atividade profissional que tempo dedica à sua atividade profissional diariamente, que no seu local de trabalho, quer em casa?

Horários praticados

Volume de trabalho e nº de horas no local de trabalho

Trabalho em casa

Impacto destes constrangimentos laborais na organização da esfera doméstica e no campo para a família / vida privada.

- 5) Como organiza o tempo que dedica ao seu trabalho com o tempo que dedica à sua vida familiar / vida privada? (saber situação do cônjuge: activa / não activa; situação profissional)

Recursos e estratégias de conciliação inerentes à esfera familiar:

As soluções socioeducativas adotadas (escolas, ATL's)

As redes familiares (existência ou não); delegação em empregadas e baby-sitters

As estratégias de partilha do casal

Percepção de justiça na repartição de tarefas domésticas / assistência à família

Recursos e estratégias de conciliação inerentes à organização da esfera laboral:

As condições que a entidade patronal e ou a sua chefia lhe proporcionam ( ou não)

(jornada contínua; flexibilidade de horários; trabalho a partir de casa)

Condições que desejaria ter: jornada contínua / flexibilidade de horários / trabalho a partir de casa

Representações sobre o exercício profissional, a progressão na carreira e acesso a funções dirigentes

- 6) Na sua opinião o que é, em geral, que é valorizado em termo de desempenho profissional/mérito?

Horários

Disponibilidade demonstrada para o trabalho/ compromisso& capacidade para sacrifícios pessoais

Conhecimentos técnicos; investimento em formação académica / profissional

Trabalho em equipe

- 7) Na sua opinião, quais os factores mais decisivos no acesso a funções dirigentes na AP:

Horários

Disponibilidade demonstrada para o trabalho/ compromisso& capacidade para sacrifícios pessoais

Conhecimentos técnicos; investimento em formação académica / profissional

Trabalho em equipe

Importância das redes de relacionamento social (capital social)

Ser homem ou mulher

- 8) Até que ponto as mulheres procuram, mais, menos ou em igual medida o exercício de funções dirigentes?

- 9) Até que ponto ainda recaem sobre homem e mulher diferentes expectativas sobre as suas obrigações familiares e como isso interfere com as oportunidades de carreira profissional de uns e outros?

### **Representações de liderança**

- 10) Na sua opinião quais as características em termos comportamentais que deverão caracterizar as pessoas em funções de direção na AP?
- 11) De acordo com a sua experiência conhece / conheceu algum líder que se aproxime do seu perfil ideal? (se sim, qual o sexo?)  
(acha que o fator sexo é importante ou não no estilo de liderança?)

### **Percepção das diferenças entre homens e mulheres**

- 12) O que é que na sua opinião distingue homens de mulheres no exercício da liderança?  
Características comportamentais e estratégias de lidar com os problemas  
Dificuldades que encontram em se afirmarem enquanto líderes.
- 13) Gosta mais de trabalhar com homens ou com mulheres (pares e relações hierárquicas)
- 14) Qual acha que será a tendência para o crescimento da representação das mulheres nos cargos de topo; para o equilíbrio, para as mulheres predominarem; para as mulheres baixarem: justifique a sua resposta.

### **Expectativas profissionais futuras**

- 15) Em termos prospectivos, já alguma vez pensou em qual será a sua situação profissional no médio/longo prazo?  
Desejo de ascender ao topo da carreira  
Dificuldades / oportunidades que prevê (relacionadas com a organização, a vida familiar, outras)  
Perspectiva & desejo de ascender a funções dirigentes (ao nível intermediário ou de topo)

### **Prioridades em termos de políticas públicas e participação cívica**

- 16) Quais considera serem os principais desafios da administração pública portuguesa?  
Quais as prioridades em termos de políticas públicas?
- 17) Uma última questão sobre a participação política / cívica ou voluntariado?  
Já alguma vez participou em grupos de ação colectiva (sindicatos, partidos políticos, organizações de carácter local, residencial, de voluntariado...)  
Em que medida gostaria de participar ou ter participado?