

Intervir para a mudança

Como promover a participação equilibrada das mulheres e dos homens na actividade profissional? A economia como motor da igualdade

Como promover a participação equilibrada das mulheres e dos homens na vida familiar? A família como motor da igualdade

Como promover a participação equilibrada das mulheres e dos homens no processo de decisão? A democracia paritária como motor da igualdade

Que legitimação do Estado de Direito? O Direito como motor da igualdade

Que cidadania? As pessoas como motor da igualdade

Que globalização? As organizações internacionais como motor da igualdade

Introdução

Considera-se ter deixado claro que a manutenção da desigualdade de facto entre mulheres e homens é hoje incompatível com o reconhecimento pela lei dos direitos fundamentais e da igualdade de mulheres e homens ao gozo e ao exercício desses direitos fundamentais - em que avultam o direito ao trabalho e o direito à família - e prejudica quer os homens e as mulheres, impedindo a expressão plena da sua liberdade, quer a sociedade, impedindo a expressão plena do seu desenvolvimento.

Com efeito, a desigualdade entre mulheres e homens prejudica os homens, designadamente:

- quando se lhes recusa uma dimensão humana global que permitiria fossem reconhecidos como mais do que trabalhadores ou agentes da actividade económica;
- quando se lhes atribui, legal e socialmente, como responsabilidade exclusiva ou principal, o sustento da família, limitando-lhes as opções profissionais, a autonomia e o desenvolvimento pessoal e relacional;
- quando se exerce sobre eles uma pressão desproporcionada face ao 'muito dinheiro' que 'teriam' que ganhar;
- quando se condicionam para que não sigam carreiras em que as mulheres são maioritárias;
- quando se entende como 'normal' que as mulheres possam 'escolher' não ter um trabalho remunerado e a eles não se oferece essa faculdade, sendo socialmente mal vistos se não integrarem o grupo dos designados 'activos';
- quando não se reconhece à paternidade o mesmo valor social do que à maternidade, designadamente em matéria de direitos e da respectiva protecção, quer no que toca a emprego e condições de trabalho, quer no que toca a guarda e regulação do poder paternal;
- quando não se assume que têm direito à família e se lhes recusa tempo pago para o exercício de direitos inerentes à paternidade ou se criam condições que conduzem à abdicação desses direitos;
- quando se pretende fazer crer que não se importam com os filhos, que não sabem tratar deles, que não valorizam a paternidade, pelo que não estariam interessados no reforço dos seus direitos nesta âmbito e até o rejeitariam;
- quando se aceita e até se valoriza que tenham perdas irreparáveis no aprofundamento dos afectos e no acompanhamento dos filhos e das filhas por falta de tempo para este investimento e por privação e

absentismo auto-infligidos de participação na vida familiar, não se criando condições que os libertem da pressão social, da pressão da organização das actividades profissionais, da pressão do consumo, da pressão do prestígio ou da afirmação de poder pessoal;

- quando não se lhes criam condições de autonomia individual que os tornem independentes dos cuidados prestados pelas mulheres num quadro familiar ou fora dele;
- quando se desvaloriza o modo como realizam tarefas inerentes à vida doméstica e familiar, presumindo-se a sua inabilidade sistemática, a sua incapacidade para o detalhe, a sua impaciência face à rotina, a sua necessidade permanente de 'supervisão' e 'aprovação' por parte das mulheres;
- quando se considera, expressa ou implicitamente, que o seu contributo para o exercício do poder no espaço privado é dispensável na busca de respostas que promovam a qualidade de vida das pessoas e das suas famílias bem como o bem estar social;
- quando se aceita que não participem activamente na vida familiar e, conseqüentemente sofram frustrações motivadas por quebra de auto-estima, por amargura, por solidão e falta de objectivos na vida em situação de desemprego prolongado, de reforma ou de idade avançada;
- quando se lhes inculca medo e insegurança face ao poder de procriação das mulheres e se lhes induz a necessidade de o combater e neutralizar para garantir a posição dominante;
- quando não se criam condições para os libertar da 'culpa histórica' pela subalternização das mulheres na vida social;
- quando se valorizam, como 'próprios' da identidade masculina, comportamentos e posturas de sobrevalorização das suas próprias capacidades, de agressividade, de dureza, de sobrançeria, de poligamia de facto, de dominação, de violência, de ausência de limites, de excesso, mesmo que tal ponha em causa a saúde ou a vida deles próprios ou de terceiros;
- quando se desencoraja o seu acesso à educação sexual, ao planeamento familiar e ao controlo da sua reprodução;
- quando se lhes limita a capacidade de escuta e o aprofundamento da sensibilidade;
- quando se lhes limita a liberdade de expressão e de acção por se esperar que tenham sistematicamente atitudes suficientes, definitivas, autoritárias e agressivas e que não se deixem 'influenciar' por sentimentos.

A desigualdade entre mulheres e homens prejudica as mulheres, designadamente:

- quando a maternidade, concreta ou meramente potencial, lhes veda o emprego, lhes retira oportunidades de formação, lhes reduz os ganhos, é propícia à busca de razões para despedimento, mas lhes é simultaneamente 'exigida' como factor primeiro para a 'justificação' da sua existência e para a sua realização como pessoas;
- quando se lhes nega o direito à liberdade e mesmo o direito à vida, ao negar-se-lhes a possibilidade de independência económica pelo trabalho remunerado;
- quando se lhes atribui, legal ou socialmente, como responsabilidade exclusiva ou principal a prestação de cuidados à família e a manutenção da casa, com as inerentes limitações no acesso ao trabalho remunerado, nas opções profissionais, na formação, na progressão na carreira, nos ganhos, na protecção social, na participação cívica e política, no uso do tempo, no lazer;
- quando se insinua que a 'culpa' pelo insucesso escolar, pela delinquência ou pelo consumo de droga das gerações mais jovens é das mulheres que 'saíram de casa' para integrar o mercado de trabalho;
- quando se lhes exige, explicita ou implicitamente, uma demonstração permanente de capacidade e competência no exercício profissional;
- quando a sua progressão profissional é sistematicamente mais lenta do que a dos homens;
- quando se aceita que o trabalho não pago recaia principalmente sobre elas, com um desgaste físico e psicológico desproporcionado;
- quando se desvaloriza o trabalho habitualmente tido como 'próprio' das mulheres, considerando-o 'impróprio' dos homens, porque indigno da sua 'superioridade' na escala social;
- quando não ocorre que poderão desempenhar lugares que impliquem exercício de poder económico, social ou político, presumindo-se ou exaltando-se o seu desinteresse em nome de uma suposta 'superioridade moral' que deteriam;
- quando são identificadas com 'a natureza' e a falta de controlo, enquanto os homens o seriam com 'a racionalidade' e o domínio de si próprios e dos outros;
- quando se encoraja a sua passividade, a sua capacidade de mediação e de conciliação para se desvalorizar, implícita ou expressamente, a sua capacidade de liderança ou qualquer espécie de ambição por afirmação no espaço público;
- quando se valoriza desproporcionadamente a sua 'abnegação' em benefício de outros membros da família, na expectativa de que tal

seja suficiente para as 'recompensar' e para que continuem a desempenhar quase sozinhas, e de preferência alegremente e sem queixas, as tarefas inerentes ao suporte da vida familiar;

- quando se considera, expressa ou implicitamente, que o seu contributo para o exercício do poder no espaço público é dispensável na busca de respostas que promovam a qualidade de vida das pessoas e o bem estar social;
- quando o seu trabalho de cuidados e apoio à família é considerado pela economia 'não trabalho';
- quando se considera 'natural' que não disponham de tempo para o lazer, particularmente se exercerem uma actividade remunerada;
- quando se aceita que tenham um estatuto social inferior ao dos homens no trabalho, no exercício de qualquer actividade, na família, na participação cívica e política;
- quando se aceita que não exerçam actividade profissional e, conseqüentemente sofram frustrações motivadas por quebra de auto-estima, por amargura, por abandono, por solidão e por falta de objectivos na vida quando os cuidados a familiares deixam de ser necessários;
- quando se lhes atribui a função de objecto e não de sujeito nas relações sociais de género, quando os homens 'se servem delas' visando assegurar descendência ou prazer, dentro ou fora do casamento;
- quando se entende que os homens são inteiramente livres de terem para com elas no espaço público ou no quadro de relações de trabalho comportamentos de natureza sexual invasivos da sua privacidade, com total indiferença pela sua vontade, no pressuposto da sua disponibilidade permanente ou pelo menos da sua 'obrigação' de tolerarem tais comportamentos supostamente 'próprios' de homens, indispensáveis ao 'processo de sedução' e até reveladores da sua 'admiração' pelas mulheres e do seu 'interesse' por elas;
- quando se entende que são 'destinatárias naturais' da violência dos homens com quem vivem, pelo que é seu dever aceitá-la e de preferência caladas porque 'a roupa suja se lava em casa' e a 'privacidade' da família não pode ser 'exposta';
- quando a imagem que delas é projectada reflecte quase exclusivamente os pretensos 'papéis sociais' que lhes estariam 'atribuídos' - 'dona de casa', 'mãe de família', 'objecto de desejo' - ou as 'características' que lhes seriam 'inerentes' - 'provocadoras', 'volúveis', 'irresponsáveis', 'intelectualmente limitadas', 'emocionais', 'complicadas', 'faladoras', 'irreflectidas', 'cansativas';

- quando se verifica a invisibilidade, a ocultação ou a menorização do género feminino na expressão comunicacional, simbólica, cultural ou artística;
- quando, nas relações amorosas entre mulheres e homens, se considera mais 'próprio' que os homens 'escolham' e que as mulheres sejam 'escolhidas';
- quando não se criam condições para as libertar da 'culpa histórica' pela subalternização e infantilização dos homens na vida familiar.

A desigualdade entre mulheres e homens comporta prejuízo social, designadamente:

- porque viola os direitos humanos;
- porque impede a concretização do Estado de direito democrático;
- porque a hierarquização das pessoas em função do sexo é indutora de práticas de dominação por parte do género reconhecido como superior, de perversão nas relações entre as mulheres e os homens, de perturbação social e de violência, nomeadamente no quadro familiar;
- porque priva a sociedade de todos os seus talentos, a intervenção política de todos os seus recursos, do retorno integral do seu investimento no capital humano e de toda a sua capacidade de criatividade e de inovação;
- porque gera concorrência injusta no mercado de trabalho entre mulheres e homens em função de uma maior disponibilidade dos homens 'libertos' da prestação de cuidados familiares e domésticos;
- porque provoca quebra na natalidade;
- porque reduz a competitividade das empresas, que desperdiçam ganhos de produtividade por enfraquecimento de motivação e limitação de aproveitamento integral dos recursos humanos disponíveis, que acumulam factores que perturbam ou quebram a paz social, que têm que prever custos por incumprimento da lei, que adiam sucessivamente a modernização da organização do trabalho;
- porque cria factores de concorrência desleal entre sectores, contribuindo para a manutenção da segregação do mercado de trabalho;
- porque é geradora de conflitualidade com reflexos na saúde física e psicológica das pessoas, na dissolução das famílias, no recurso aos tribunais, na criminalidade, na reinserção social, com os custos, também com reflexos na despesa pública, que lhes estão associados;

- porque provoca acidentes de ordem vária dos quais muitos mortais (cardíacos, vasculares cerebrais, de viação) motivados por comportamentos de excesso valorizados positivamente como 'próprios de homem', com perda prematura de homens;
- porque limita as receitas públicas no orçamento do Estado e no da Segurança Social e contribui para a generalização de agravamentos fiscais e do sistema de protecção social;
- porque induz despesas sociais sem contrapartida em contribuições;
- porque evidencia, reproduz e reforça situações de assimetria entre as duas metades da população;
- porque impede a sustentabilidade social e o desenvolvimento.

Em teoria, a igualdade entre mulheres e homens num Estado de direito democrático não é sequer opção. É uma condição do regime. No mundo do trabalho, é para além disso, uma condição para o exercício da actividade económica num quadro legal de competitividade sã, como acontece com o pagamento de impostos, das contribuições para a segurança social, da preservação do ambiente.

A reflexão que é proposta sobre os motivos pelos quais a igualdade de género ainda não faz parte do quotidiano de forma generalizada e coerente, permite pôr em causa a repetição acrítica de modelos que, correspondendo embora a uma organização social do passado - que não reconhecia os direitos humanos como direitos dos homens e das mulheres, a exercer por uns e por outras em igualdade - continua a marcar o presente.

Trata-se de uma incorência que se vai tolerando sem aparente revolta, por ser comum a ideia de que a diferença dos sexos, que é inerente à natureza, implica a desigualdade dos géneros, que foi socialmente construída, como se procurou evidenciar.

Ficando claro que a desigualdade não é determinada pela natureza humana, mas sabendo que esta constatação é recente e pouco divulgada, verificando-se até que ponto a desigualdade prejudica, é possível concluir, sem equívocos, sem quebra de auto-estima, sem egoísmos, sem medo de perda de respeitabilidade social ou de harmonia nas relações familiares ou sociais, que ela é injusta e perturbadora da qualidade de vida e que tem que ser banida da organização social, individual e colectivamente.

O presente capítulo visa fornecer instrumentos que permitam operacionalizar a mudança inerente à visão do contrato social de género em termos de compatibilidade com os direitos humanos e com a democracia.

Como agir, nos vários domínios – na economia, na família, nas esferas de poder, no direito, junto das pessoas e das organizações - para promover a igualdade de género, que só pode fazer cada homem e cada mulher mais feliz e cada sociedade mais próspera e mais próxima de atingir o desenvolvimento humano em toda a sua plenitude.

3.1 Como promover a participação equilibrada das mulheres e dos homens na actividade profissional? A economia como motor da igualdade

3.1.1 As componentes de um ambiente amigável para ambos os sexos numa organização de trabalho

3.1.1.1 O papel do Estado e dos parceiros sociais

Na maioria dos países, a intervenção do Estado contra a discriminação das mulheres percorreu sucessivamente três fases: primeiro, a discriminação baseada no sexo foi eliminada da lei, depois, foi introduzida legislação diferenciada para erradicar a discriminação das mulheres no emprego e, finalmente, dada a modestia dos resultados e o aprofundamento da investigação e do debate, foram promovidas políticas de igualdade de oportunidades, através das acções positivas¹.

Por acções positivas ou afirmativas designam-se todos os programas de intervenção que de forma voluntária ou sob imposição legal pretendem aumentar, manter ou re-arranjar o número ou o estatuto dos membros de certos grupos, comumente definidos pela etnia ou pelo sexo, no seio de um grupo mais amplo (Veja-se Ferreira, 2000: 13-17). Estas acções visam eliminar práticas que perpetuam as desigualdades (como o recrutamento, a formação, a classificação profissional, a promoção, a organização de trabalho, os benefícios sociais, os regimes de reforma, as formas complementares de remuneração e as relações e o clima de trabalho)². Com as acções afirmativas pretende-se compensar discriminações praticadas no passado e prevenir que tenham lugar no futuro. As medidas tomadas vão desde campanhas de sensibilização junto da opinião pública até à imposição de sistemas de quotas. Os governos recorrem quer à atribuição de subsídios às empresas e organizações que respondam favoravelmente, quer à aplicação de sanções às que não correspondam ao exigido.

¹ Em Portugal, a legislação sobre igualdade entre mulheres e homens no trabalho e no emprego data de 1979 (Decreto-Lei nº 392/79, de 20 de Setembro)

² Nos Estados Unidos da América, onde as acções positivas alcançaram uma expressão inusitada em qualquer país europeu, o governo impôs sanções duras, como por exemplo a interdição da qualidade de fornecedoras do Estado a todas as empresas que não cumprissem a legislação em vigor em questões de igualdade de oportunidades das mulheres e das minorias étnicas.

Inicialmente, aquando do aparecimento das leis anti-discriminatórias, supunha-se que as regras da sociedade eram boas e que a discriminação era uma aberração. A intervenção era contida em limites mínimos e sujeita ao aparecimento da queixa individual. O limite da intervenção era ainda definido pela invocação implícita de noções de público e privado.

As acções positivas no mercado de trabalho têm que ser entendidas como uma resposta aos limites de uma legislação anti-discriminatória a que subjaz o masculino como 'modelo' e o feminino como 'diferença', assentando em queixas individuais ou denúncias de casos de discriminação. As acções positivas são antes uma intervenção pro-activa e procuram prevenir a discriminação, particularmente a indirecta, através da construção de um ambiente em que a igualdade prevaleça.

A noção de discriminação indirecta foi um dos mais importantes resultados da experiência proporcionada pela legislação contra a discriminação directa. Segundo aquela noção, uma norma ou um procedimento neutro pode vir a ser considerado discriminatório, se se verificar que a sua aplicação tem efeitos muito desproporcionados, num grupo bem identificado de pessoas. Em princípio, estes efeitos adversos são passíveis de serem detectados através da sua expressão estatística.

A mudança de paradigma introduzida pela noção de discriminação indirecta traduz-se no reconhecimento de que a discriminação ocorre, independentemente dos comportamentos ou acções individuais. Ou seja, que as decisões discriminatórias são frequentemente baseadas em políticas que estruturam cada organização em particular ou cada sociedade no seu todo. A discriminação indirecta é estrutural ou sistémica e abre as portas ao questionamento a um vasto leque de práticas laborais e institucionais.

Para que esta questão seja melhor entendida, há que recorrer a um esquema interpretativo mais abrangente que torne inteligível o conjunto de práticas e representações em jogo no mundo laboral, o qual não constitui excepção ao caldo cultural tradicional, todo ele imbuído de regras, normas e representações profundamente marcadas pelo sexismo.

O esquema analítico da socióloga Joan Acker (1989)³ pode ser extremamente útil para compreendermos como, a partir de vários processos, ao nível simbólico, ao nível das normas, das práticas organizacionais e ao nível da interacção quotidiana, as relações sociais de sexo produzem uma série de divisões segundo o sexo no mundo laboral. Em primeiro lugar, uma das mais evidentes dessas divisões são

³ Joan Acker, *Doing Comparable Worth: Gender, Class and Pay Equity*. Philadelphia, P.A.: Temple University Press, 1989.

as diferentes modalidades de segregação, cujo *modus operandi* e características principais já foram referidas. Estas divisões resultam também, em princípio, em melhores salários e melhores perspectivas de emprego e de carreira para os homens.

Em segundo lugar, as relações sociais de sexo impregnam os símbolos, imagens e formas de consciência que expressam, justificam e, mais raramente, contrariam essas divisões entre mulheres e homens nas organizações. Estas práticas podem ser documentadas nas descrições escritas de funções, nos textos de acordos colectivos e de classificações de qualificações ou podem ainda materializar-se no prestígio de certas tarefas, como, por exemplo, o das que implicam o recurso a tecnologias.

Em terceiro lugar, as relações sociais de sexo são também produzidas nas interacções entre mulheres e homens, nas quais se expressam a dominação e a submissão. Por exemplo, os estudos de análise da conversação têm mostrado que frequentemente a interacção entre uma mulher e um homem tende a traduzir-se numa relação entre uma pessoa que dá apoio emocional e um agente racional. Tal pode envolver a criação de alianças e exclusões que legitimem a ordem hierárquica nas organizações.

Finalmente, em quarto lugar, Joan Acker refere-se ao trabalho mental interno que as próprias trabalhadoras e trabalhadores fazem, no sentido de entenderem qual é o comportamento 'adequado' para uma mulher ou para um homem em cada organização. Tais preocupações levam à escolha do trabalho, do vestuário e da linguagem compatíveis com a categoria sexual a que se pertence. Assim, uma mulher gestora pode impor a si própria a obrigação de resolver eventuais conflitos que surjam entre trabalhadores e, pela mesma lógica, os outros podem esperar que ela o faça, enquanto a um homem gestor se exige que seja claro quanto às instruções a dar ao pessoal mas não que seja conciliador.

É assim que as divisões entre os sexos se vão reproduzindo, e mesmo reforçando, no mundo do trabalho, quer ao nível dos símbolos culturais, quer ao nível dos conceitos normativos, estruturas institucionais e identidades pessoais (auto-imagens) que, através de um processo de construção social, definem os papéis masculinos e femininos e os articulam numa teia de relações de poder.

O papel do Estado

Uma boa forma de perceber o alcance das transformações necessárias a uma plena igualdade de tratamento e de oportunidades

entre os homens e as mulheres no sistema económico é a análise dos seis objectivos estratégicos definidos pela Plataforma de Acção de Pequim no que diz respeito a esta área de intervenção governamental (*Plataforma de Acção de Pequim*, pp. 111-134), a saber:

1. Promover a independência e os direitos económicos das mulheres, incluindo o acesso ao emprego, a condições de trabalho adequadas e ao controlo dos recursos económicos;
2. Facilitar o acesso das mulheres, em condições de igualdade, aos recursos, ao emprego, aos mercados e ao comércio;
3. Proporcionar serviços comerciais, formação e acesso aos mercados, informação e tecnologia, particularmente às mulheres com baixos rendimentos;
4. Reforçar a capacidade económica e as redes comerciais das mulheres;
5. Eliminar a segregação profissional e todas as formas de discriminação no emprego;
6. Fomentar a harmonização das responsabilidades das mulheres e dos homens no que respeita ao trabalho e à família.

De entre as dezenas de iniciativas recomendadas aos governos na prossecução destes seis objectivos estratégicos, são de destacar aquelas que dizem respeito à eliminação das práticas discriminatórias dos empregadores, à definição de medidas apropriadas, tendo em vista a protecção da maternidade, tais como a recusa de emprego e o despedimento devido a gravidez ou aleitação, ou a exigência da prova de uso de contraceptivos, e que garantam que as mulheres grávidas, em licença de maternidade ou que reingressam no mercado laboral depois de terem filhos, não sejam discriminadas. Em paralelo, cabe também ao Estado assegurar, através de legislação, incentivos e/ou estímulos, que tanto as mulheres como os homens possam gozar de licenças parentais com garantia da conservação dos direitos laborais e que possam usufruir dos benefícios inerentes à maternidade e à paternidade.

O papel do Estado é, no momento actual, o de conceber mecanismos, o de definir estruturas e o de promover acções positivas que permitam às mulheres e aos homens acederem plenamente, e em condições de igualdade, à participação na decisão política, na vida profissional e familiar, o que implicam a concretização de direitos iguais em relação aos recursos económicos, incluindo o acesso ao crédito, aos recursos naturais, a novas tecnologias apropriadas e à partilha das responsabilidades familiares e do trabalho pago e não-pago.

Cabe também ao Estado dar o exemplo de bom empregador, cumprindo a legislação da igualdade. Uma coerência que nem sempre se verifica, quer na administração directa, quer na administração indirecta.

A título de exemplo de acções positivas que alguns Estados têm vindo a tomar, no sentido de alterar as suas práticas enquanto empregador, cite-se a legislação anti-discriminatória do estado regional alemão de Berlim (1991)⁴ No conjunto de medidas preconizadas contam-se as seguintes:

- Aprovação de um plano de 6 anos para aumentar a presença de mulheres nos escalões hierárquicos superiores;
- Aplicação de uma política de divulgação das vagas existentes tanto interna como externamente;
- Insistência na divulgação das vagas, através da repetição dos anúncios externos, no caso de se verificar que nenhuma mulher concorre;
- Preocupação com a existência do mesmo número de mulheres e de homens com qualificações em todos os concursos;
- Constituição de júris paritários de selecção;
- Atribuição a mulheres de 50% das vagas para praticantes nas posições em que estas estejam subrepresentadas;
- Atribuição de prioridade às mulheres na ocupação de postos, desde que possuam formação profissional adequada ao desempenho de profissões com uma participação de mulheres inferior a 20%;
- Atribuição de preferência ao recrutamento de mulheres com qualificações adequadas até que elas representem pelo menos 50% na profissão ou no escalão salarial;
- Promoção de acções de formação em igualdade de oportunidades para gestores;
- Instituição da obrigatoriedade de apresentação de relatórios dando conta dos avanços conseguidos em termos de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens.

Para além de iniciativas desta natureza e direccionadas para o sector público, em muitos países o Estado tem imposto ao sector privado a adopção de medidas semelhantes. Isto verifica-se, por exemplo, na Austrália, no Canadá, na Bélgica, na Holanda, na França, em Itália e na Noruega. Por exemplo, na Austrália, desde 1986, que as empresas com mais de 100 pessoas ao serviço são obrigadas a apresentar relatórios anuais ao governo acerca do seu programa de acção positiva. As organizações que não cumpram são listadas num relatório enviado ao Parlamento e são declaradas como inelegíveis para a celebração de contratos

⁴ *In International Labour Organization, Breaking through the glass ceiling: Women in management, Geneva, International Labour Office, 1997.*

com o Estado ou para a atribuição de qualquer tipo de prémios. Para ajudar as empresas a cumprir a legislação, a Comissão para as Acções Positivas fornece-lhes um modelo de planeamento estratégico, minutas de relatórios e uma escala de avaliação em 5 escalões. Além disso, o Estado instituiu também um prémio para a melhor acção positiva das entidades empregadoras.

Em Portugal, são de assinalar algumas medidas para premiar as boas práticas do sector privado no campo da igualdade de oportunidades e da igualdade de tratamento. São de mencionar: o Prémio “Igualdade é Qualidade” que desde o ano 2000 vem sendo atribuído às empresas concorrentes que se destaquem pelas suas boas práticas no âmbito das múltiplas dimensões da problemática da igualdade entre os sexos; a concessão de majorações em incentivos à contratação de mulheres ou de homens em sectores e profissões em que, respectivamente, se encontrem sub-representados; e em programas vários de apoio à criação do próprio emprego, até como forma de combater o desemprego feminino, que tem registado sempre níveis superiores ao masculino.

O papel dos parceiros sociais

Tanto as entidades empregadoras como as estruturas de representação dos trabalhadores devem promover activamente a igualdade de oportunidades e de tratamento entre mulheres e homens.

Em Portugal, os parceiros sociais integram a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego – CITE – cujo objectivo é o de criar e desenvolver condições para o cumprimento da legislação da igualdade de mulheres e homens no domínio laboral.

Há entidades empregadoras que, através dos seus órgãos representativos, têm vindo a tomar iniciativas neste campo em alguns países como a Argentina ou os Estados Unidos da América. Também ao nível das estruturas associativas europeias há a registar algumas iniciativas. Verificam-se igualmente práticas de entidades empregadoras que reconhecem a importância de recrutar e reter a mão de obra feminina, pelo que têm implementado políticas de promoção da igualdade entre os sexos.

É de sublinhar, no entanto, que, apesar do atraso com que o começaram a fazer, têm sido sobretudo os sindicatos que mais dinâmicos se têm mostrado neste campo.

O papel dos sindicatos na promoção da igualdade de tratamento e de oportunidades tem-se desdobrado em várias frentes:

a) Na luta contra a discriminação, através

- da exigência do cumprimento da lei no domínio dos direitos de igualdade de oportunidades e tratamento;
- da proposta de alterações que a tornem a legislação mais favorável;
- do exercício do direito de defesa e representação das/os trabalhadoras/es vítimas de discriminação;
- da denúncia de situações discriminatórias e da fiscalização do acesso das mulheres ao emprego e à formação profissional em qualquer situação.

b) Na promoção activa da igualdade, através

- da negociação colectiva, propondo a supressão de categorias específicas e de outras normas discriminatórias e a criação de regras que garantam relações de trabalho em bom ambiente;
- do estudo da realidade das empresas e da proposta de medidas/protocolos que permitam promover acções positivas sobre a igualdade, ao nível do local de trabalho;
- da divulgação de boas práticas já existentes em algumas empresas, por forma a que sirvam de exemplo.

c) Na sensibilização/formação para a igualdade, através

- da promoção do debate para a internalização das políticas de igualdade, com possível criação de grupos de trabalho específicas para estas áreas;
- da formação dos quadros sindicais sobre esta temática;
- do encorajamento à aceitação por parte das mulheres a aceitarem ser delegadas sindicais nos locais de trabalho ou a ocuparem outros lugares de representação dos trabalhadores;
- do reforço da representatividade das mulheres nos órgãos dirigentes, nomeadamente nos executivos e nas comissões negociadoras da contratação colectiva;
- da intervenção na sociedade em geral em conjunto com outras organizações, também interessadas na mudança de mentalidades e comportamentos, para a promoção do direito à efectiva igualdade de oportunidades.

3.1.1.2 Legitimação da problemática da igualdade nas organizações

O comprometimento com a igualdade entre mulheres e homens deve impregnar todos os aspectos importantes para a vida da organização: objectivos, políticas, estratégias, actividades, cultura organizacional, contexto exterior, estruturas internas e sistemas de administração, de implementação, de decisão e de comunicação/informação.

Todas as práticas organizacionais devem ser escrutinadas à luz do seu contributo para a igualdade entre os sexos em termos de recompensas, acessibilidade a recursos e oportunidades, participação no processo de decisão, valores sociais promovidos e controlo de recursos e benefícios (Macdonald, Sprenger e Dubel, 1997: 136).

Ou seja, todas as práticas organizacionais podem ser analisadas a partir do seu impacto sobre mulheres e homens em termos de:

- bem-estar material, carga de trabalho suportada, divisão de tarefas e responsabilidades;
- acesso a recursos, informação e formação;
- participação na tomada de decisão relativa às suas tarefas produtivas, reprodutivas e colectivas/políticas;
- imagens e valores de masculinidade e de feminilidade veiculados, respeito pela dignidade individual e pelo estatuto legal;
- controlo sobre os recursos, informação e benefícios.

O diálogo sobre as questões da igualdade entre homens e mulheres na organização é essencial. O comprometimento com uma política de equidade deve conduzir a um aprofundamento da consciência dos problemas existentes, ouvindo todos os protagonistas e analisando o seu papel na organização, a uma legitimação das políticas de igualdade, através de acções de formação a todo o pessoal e de uma política de comunicação promotora dos valores da equidade.

Para a aplicação dos princípios da não-discriminação e das acções positivas, é necessário desenvolver políticas concretas de igualdade: no acesso às oportunidades de formação e progressão na carreira; no desenvolvimento de medidas que facilitem o cumprimento das responsabilidades familiares por parte quer das mulheres quer dos homens ao serviço; no desenvolvimento de mecanismos específicos que conduzam à obtenção dos objectivos de igualdade.

Para que o diálogo e as políticas iniciadas sejam efectivas, é indispensável:

- a formulação clara das políticas;
- a responsabilização de pessoas chave pela prossecução das políticas enunciadas;
- o envolvimento de estruturas sindicais e outras de representação dos/as trabalhadores/as, especialmente de uma comissão forte e coesa de mulheres;
- o estabelecimento de metas e dos respectivos prazos para as alcançar;
- a revisão sistemática e rigorosa de todas as práticas e rotinas de gestão de recursos humanos à luz dos objectivos de política enunciados.

3.1.1.3 Requisitos para que a selecção respeite a igualdade de género

O processo de selecção para recrutamento e/ou promoção é particularmente sensível às desigualdades de género e todas as organizações deveriam verificar rigorosamente os seus procedimentos neste aspecto, com vista a um eventual reajustamento.

Referem-se algumas boas práticas para as várias fases do recrutamento e do processo de selecção⁵, as quais implicam que todas as pessoas envolvidas tenham formação em igualdade de oportunidades e de tratamento:

a) A descrição do posto de trabalho

- Descrever o mais rigorosamente possível as funções, distinguindo entre os requisitos necessários e os apenas desejáveis;
- evitar linguagem sexista que indique preferência por um dos sexos; ter especial cuidado quando se estabelecem requisitos de idade, mobilidade ou experiência.

b) As especificações do posto de trabalho

- Evitar exigências exageradas face ao posto de trabalho de que em concreto se trate (habilitações escolares, força física, padrões de mobilidade);
- Excluir especificações relacionadas com circunstâncias pessoais (estado civil, filhos);

⁵ *Listagem adaptada de documentação da Equal Opportunities Commission (1991), o mecanismo do Reino Unido para a igualdade entre homens e mulheres*

- Definir *a priori* e sistematicamente os requisitos do posto de trabalho, seguindo sete aspectos essenciais:
 - requisitos físicos (saúde, aparência, expressão oral)
 - qualificações (escolaridade, treino, experiência e realizações)
 - inteligência geral
 - aptidões especiais (mecânicas, destreza, matemáticas)
 - interesses (intelectuais, práticos, sociais, actividades)
 - disposições (adaptação, influência, auto-confiança, empenhamento)
 - circunstâncias (mobilidade geográfica).

c) A divulgação da vaga

- Publicitar o mais possível a vaga existente, interna e externamente;
- Evitar ilustrações ou formulações que indiquem inconscientemente uma preferência por um dos sexos, bem como a difusão de anúncios através de publicações orientadas para um dos sexos. Estas advertências não são contudo incompatíveis com uma acção positiva que assumidamente encoraje pessoas do sexo minoritário a concorrerem para a vaga existente.

d) O formulário de candidatura

- Evitar perguntas como as que se seguem, eventualmente ilegais por risco de discriminação directa ou indirecta em função do sexo ou da situação familiar⁶, sobretudo se não forem dirigidas a ambos os sexos:
 - estado civil
 - número e idades de filhos/as
 - emprego do cônjuge
 - composição do agregado familiar
 - ocupação dos pais
 - casamento dos pais
 - namoros
 - intenções de casar
 - mal-estar e capacidades de trabalho durante os períodos menstruais

⁶ Decreto-Lei n.º 392/79, de 22 de Setembro, artigo 3.º n.º 1

- regularidade dos períodos menstruais
 - baixas devido a “problemas ginecológicos”
 - estado de gravidez
 - planeamento de gravidez
 - métodos anticoncepcionais
- Colocar, em alternativa, questões neutras do tipo:
 - “Sofre de alguma condição médica que afecte o seu desempenho neste posto de trabalho?”
 - “Quantos dias esteve de baixa nos últimos 12 meses?”
 - “Em caso de necessidade, ser-lhe há possível ficar a trabalhar até mais tarde ainda que só seja avisado/a à última hora?”

e) A listagem ordenada dos/as concorrentes

- Evitar rejeitar candidaturas com base em estereótipos discriminatórios acerca das capacidades dos homens e das mulheres, do tipo:
 - “este trabalho não é adequado para mulheres”
 - “estas tarefas são muito pesadas para elas”
 - “uma mulher não aguenta a pressão deste posto de trabalho”
 - “precisamos de alguém paciente, portanto tem que ser uma mulher”
 - “precisamos de alguém com bastante liberdade de movimentos, portanto tem que ser um homem”

f) Os procedimentos da selecção

i) *Entrevista*

- É muito falível, levando a decisões baseadas em impressões vagas, não fundamentadas, a generalizações excessivas e à negligência da evidência curricular;
- A indefinição dos seus procedimentos é uma porta aberta e um convite ao enviesamento das escolhas;
- Alguns aspectos a ter em conta:
 - não confiar em ‘impressões’ sobre a personalidade da pessoa recolhidas na entrevista;
 - atender preferencialmente aos desempenhos anteriores do/a candidato/a que são, em princípio, melhores indicadores do que as respostas na entrevista;

- atender a que as preferências e as rejeições de quem entrevista não são necessariamente partilhadas pelas pessoas da organização;
- não decidir sobre o preenchimento do posto de trabalho com base em 'sensações' vagas do tipo: "sinto que esta pessoa se vai integrar melhor";
- dar primazia aos dados curriculares e evitar as especulações, para evitar enviesamentos sexistas;
- formalizar todos os passos da entrevista e classificar cada item imediatamente a seguir a cada entrevista;
- constituir um painel de entrevistadores/as.

ii) Os testes

Nunca usar testes concebidos por pessoas não especializadas e analisá-los sempre cuidadosamente para detectar alguma distorção sexista quer na sua concepção quer na sua interpretação.

Uma alternativa a estes testes é submeter todas os/as candidatos/as a um teste prático, que consiste em instruir todas de igual modo sobre uma tarefa e verificar como é que cada uma delas a realiza em seguida.

g) A decisão final

- Deixar que todos os membros do júri de avaliação se expressem quanto à pessoa a contratar;
- Utilizar escalas de classificação na hierarquização;
- Analisar anonimamente a informação, identificando os concorrentes apenas com números;
- Analisar prós e contras relativamente a cada concorrente, dado que raramente se encontra alguém que reúna a totalidade dos requisitos desejáveis;
- Verificar e analisar a decisão tomada e indagar acerca de uma possível discriminação;

De notar que:

- É legítimo contratar só homens ou mulheres, designadamente quando há uma qualificação genuína associada ao sexo;
- É da responsabilidade da administração:
 - Implementar e publicitar políticas de igualdade oportunidades e de tratamento

- Dar formação e estabelecer normas para todas as instâncias envolvidas na gestão de Recursos Humanos
- Controlar o modo como aquelas são aplicadas

3.1.1.4 Condições para uma interacção respeitadora da dignidade individual

Deve ser dada atenção a vários indicadores que, para além dos aspectos convencionalmente cobertos pela gestão de recursos humanos, podem tornar o ambiente de uma organização amigável para ambos os sexos. É o caso de:

- materiais gráficos expostos nas instalações (como fotografias, posters, anúncios de actividades, reuniões, etc.) respeitadores da dignidade de homens e de mulheres;
- instalações sanitárias adequadas;
- serviços de acolhimento de crianças ou apoios para o efeito;
- serviços de transporte;
- procedimentos institucionalizados para lidar com situações de assédio sexual;
- linguagem respeitadora da dignidade dos homens e das mulheres;
- utilização igualitária do espaço e dos recursos postos ao dispor de trabalhadores e trabalhadoras
- agilização das condições de trabalho que se traduza em menos *stress*, e, conseqüentemente, em maior produtividade, menor absentismo, maior fidelidade, etc.

3.1.2 O que são e para que servem as metodologias de diagnóstico de igualdade profissional

O diagnóstico da igualdade profissional é "o exame de informação social que compara as situações profissionais dos homens e das mulheres de uma empresa ou de um estabelecimento, com vista a formular sobre esta informação uma opinião responsável e independente, por referência a um critério de qualidade."⁷

⁷ Definição de Fabienne Grizeau, *L' Egalité professionnelle*, Paris, Economica, 1994, p. 18.

Este diagnóstico permite determinar os pontos fortes/aspectos positivos bem como os problemas/riscos actuais ou previsíveis do ponto de vista da gestão dos recursos humanos da empresa, em termos da igualdade de oportunidades e de tratamento de mulheres e de homens.

O diagnóstico da igualdade profissional deverá também permitir, para além da identificação da origem e das causas desses problemas/riscos, a formulação de propostas e recomendações com vista à sua resolução.

3.1.2.1 Os instrumentos de diagnóstico

As metodologias de diagnóstico da igualdade profissional podem assentar na utilização de um conjunto de instrumentos, complementares entre si, tendo em conta que as condições concretas de cada empresa poderão sugerir a utilização preferencial de alguns, em detrimento de outros:

- *Informações e documentos escritos*, de que são exemplo, o balanço social, os mapas de quadro de pessoal ou as folhas de processamento de salários.
- *Inquéritos e sondagens aos homens e mulheres trabalhadores/as*, no sentido de conhecer a sua percepção sobre a respectiva situação de trabalho, os problemas com que se defrontam, as suas expectativas profissionais, etc.
- *Grupos de reflexão, criados no interior da empresa*, com o objectivo de aprofundar em termos qualitativos determinadas questões relativas à igualdade profissional. A reflexão desenvolvida por estes grupos ajudará a complementar/contextualizar a informação estatística recolhida, por exemplo, através do balanço social.
- *Entrevistas com representante(s) dos/as trabalhadores/as e*, quando exista, de preferência, o/a delegado/a sindical), para recolha da opinião dos homens e das mulheres que trabalham na empresa sobre questões relevantes do ponto de vista da igualdade profissional, sobretudo a sua visão sobre as práticas de gestão neste domínio.
- *Entrevistas com os/as principais responsáveis da empresa* (presidente/director/a geral, gerente, director/a financeiro/a, director/a de pessoal/de recursos humanos, responsável pela formação, ...), para permitir obter um conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos sobre as práticas de gestão da empresa em vários domínios relevantes do ponto de vista da igualdade profissional, bem como sobre a forma como a igualdade de oportunidades e tratamento entre mulheres e homens é, de facto, integrada de forma transversal nas políticas/na cultura da empresa.

3.1.2.2 Os indicadores chave

Accionados os (ou alguns) instrumentos acima descritos, dever-se-á recolher informação sobre um conjunto de indicadores chave da igualdade profissional entre mulheres e homens na empresa, a saber:

- Pessoal ao serviço por idade, antiguidade, nível de instrução;
- Recrutamento e selecção;
- Promoção/progressão profissional (incluindo eventuais sistemas de avaliação de desempenho);
- Categorias profissionais / níveis de qualificação;
- Acesso a postos/orgãos de consulta ou de decisão;
- Salários (incluindo remuneração de base, horas extraordinárias, subsídios, diuturnidades, outros benefícios e regalias);
- Duração e organização do trabalho;
- Condições de trabalho (por exemplo, tarefas repetitivas, trabalho em cadeia, ...);
- Acesso à formação e/ou a outras medidas qualificantes;
- Compatibilização dos tempos de trabalho e de não trabalho (em termos de flexibilidade de horários, transportes, apoio ao acolhimento de crianças, garantias aos homens de disponibilidade para partilhar as responsabilidades familiares ...);
- Medidas promotoras da re-integração profissional após interrupção por motivos familiares;
- Utilização de linguagem não discriminatória nos documentos da empresa (anúncios de emprego, comunicados internos, relatórios de actividades,...);
- Medidas dissuasoras de comportamentos violadores da dignidade, do respeito e da igualdade entre mulheres e homens;
- Medidas dissuasoras de comportamentos discriminatórios;
- Medidas de acção positiva para recuperação progressiva de situações de desigualdade entre mulheres e homens.

3.1.3 O que são e para que servem os planos para a igualdade

Um plano para a igualdade estabelece a estratégia, os objectivos de longo prazo e as metas a alcançar em cada momento da sua aplicação e define os recursos mobilizáveis e as pessoas responsáveis pela sua prossecução, bem como os respectivos cargos.

O estabelecimento de um plano para a igualdade numa organização pressupõe a existência de um consenso em torno da necessidade de introduzir mudanças, a realização de um diagnóstico e a identificação dos obstáculos e dos factores facilitadores da promoção da igualdade de resultados.

Um plano para a igualdade deverá conter:

- Os princípios que orientam a gestão da organização;
- As finalidades e os objectivos a atingir relativamente à capacitação tanto das mulheres como dos homens, à participação equilibrada das mulheres e dos homens nos processos de tomada de decisão;
- A estratégia e respectiva calendarização para a revisão das práticas existentes e dos procedimentos em vigor, de molde a que a implementação do plano possa ocorrer de forma participada em todos os níveis;
- A definição das principais linhas orientadoras para cada sector/ departamento que reflecta claramente as prioridades do plano e estabeleça o modo de as pôr em prática;
- A definição da mobilização dos recursos — humanos, técnicos e financeiros — necessários para dar cumprimento ao plano.
- A metodologia de monitorização e de avaliação da aplicação do plano.