

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

CONSULTORIA EM IGUALDADE DE GÉNERO

JOANA VALA OLIVEIRA

JUNHO - 2022

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

CONSULTORIA EM IGUALDADE DE GÉNERO

JOANA VALA OLIVEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SUSANA ALMEIDA LOPES

DRA. MARISA PARDAL

JUNHO - 2022

Agradecimentos

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Susana Almeida Lopes, pelo convite a este estágio, por todo o apoio, dedicação e conhecimento transmitido ao longo deste percurso, sem os quais este TFM não seria possível.

À Dr.^a Marisa Pardal, minha orientadora de estágio, e à restante equipa da SHL Portugal pelo acolhimento e simpatia ao longo do estágio.

À Prof.^a Dr.^a Sara Falcão Casaca por me ter despertado o interesse pelo tema e pelos contributos que tem partilhado através do seu trabalho.

A toda a minha família, pelo carinho e apoio e em especial à minha mãe, por todo o esforço, paciência e amor incondicional que originou aquilo que sou hoje.

Ao meu namorado Gustavo, por tudo o que é, pela paciência ilimitada, pelo apoio inabalável em todos os momentos, pela motivação e conselhos.

Aos meus amigos de longa data, Ana, Bárbara, Beatriz, Cíntia e Nuno, pela amizade e apoio incondicional que me permitiram chegar até aqui.

Às minha companheiras de Mestrado, Liliana e Soraia, por todo o apoio demonstrado e por terem tornado esta jornada mais alegre.

A todos os professores deste Mestrado, por transmitirem todo o conhecimento com entusiasmo e em especial à Coordenação pela constante preocupação e apoio relativamente à finalização do TFM.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura.....	2
2.1 Estudos Iniciais Sobre a Igualdade de Género	2
2.2 Combater as Desigualdades.....	4
2.2.1 A Legislação	4
2.2.2 Atualidade: Porque permanecem as desigualdades?.....	6
2.3 Mudança Organizacional.....	8
2.3.1 O Papel do Setor Público e Privado	8
2.3.2 Planos para a Igualdade	10
3. Metodologia.....	14
4. Estágio Curricular na SHL Portugal	15
4.1 Caracterização da Organização.....	15
4.1.1 O Fórum de Igualdade da SHL Portugal	16
4.2 Descrição das Atividades de Estágio.....	17
4.2.1 Clusters ODS 5 – GRACE.....	17
4.2.2 Planos Municipais para a Igualdade.....	22
5. Discussão.....	26
6. Conclusão	32
Referências Bibliográficas	33
ANEXOS	37
Anexo 1 – Organograma da SHL Portugal	37
Anexo 2 – Plano de Atividades Cluster ODS5 para 2022	37
Anexo 3 – Plano de Formação “Construir um Plano de Igualdade de Género” .	38

Índice de Abreviaturas

CIG – Comissão para Cidadania e a Igualdade de Género

CIM – Comunidade Intermunicipal

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

CRP – Constituição da República Portuguesa

CT – Código do Trabalho

EIGE - European Institute for Gender Equality

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IG – Igualdade de Género

OIT – Organização Internacional do Trabalho

UE – União Europeia

WGEA - Workplace Gender Equality Agency

Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado é expresso num relatório de estágio realizado na SHL Portugal. O estágio teve a duração de 14 semanas e enquadrou-se nos projetos na área da Igualdade de Género do Fórum de Igualdade da empresa. Assim sendo, este Trabalho Final de Mestrado apresenta uma metodologia qualitativa, com recurso a observação direta, que resultou num diário de campo, e com recurso a consulta documental.

O estágio teve como principal objetivo a participação nos projetos do Fórum de Igualdade, concretamente a elaboração de um Plano Municipal de Igualdade para a Comunidade Intermunicipal do Oeste, e a participação nas atividades para o triénio 2021-2023 do projeto Cluster ODS 5 do GRACE.

O relatório é dividido em cinco secções: i) revisão de literatura, ii) caracterização da metodologia, iii) descrição das atividades realizadas, iv) análise crítica das atividades à luz da literatura, limitações e recomendações e, por fim, v) as conclusões.

Apesar do estágio ter proporcionado conhecimento e desenvolvimento de competências à estagiária, não foi possível concluir se as atividades desenvolvidas impactaram positivamente a Igualdade de Género. A maior dificuldade encontrada, e que contribuiu para limitar as conclusões, foi o curto período de estágio, que é característico dos estágios curriculares.

Palavras-chave: Igualdade de Género; Planos para a Igualdade; Mudança Organizacional; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Abstract

This Master Final Work is expressed into an internship report carried out at SHL Portugal. The internship period was 14 weeks and was mainly focused on Gender Equality projects concerning the company's Equality Forum. Therefore, this Master Final Work presents a qualitative methodology, using direct observation, which resulted in a field journal, and document search.

The main objective of the internship was to participate in projects of “Fórum de Igualdade”, more specifically, the elaboration of a Municipal Plan for Equality for the Intermunicipal Community of Oeste (OesteCIM) and participation in the GRACE activities for the triennium 2021-2023 of the ODS 5 Cluster.

This report is divided into five sections: i) literature review, ii) methodology, iii) description of the activities, iv) critical analysis of the activities based on the literature, limitations and recommendations and v) the conclusions.

Although the internship provided knowledge and skills development for the intern, it was not possible to conclude whether the activities had a positive impact on Gender Equality. The major difficulty, which precluded conclusions, was the internship short term, which is a common place in internships.

Keywords: Gender Equality, Plans for Equality; Organizational Change; Sustainable Development Goals.

1. Introdução

O presente relatório foi realizado no âmbito de um Estágio Curricular, uma das opções para Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, realizado no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa. O estágio foi realizado na SHL Portugal, entre 10 de janeiro e 31 de maio, perfazendo um total de 792 horas, sob orientação da Dra. Marisa Pardal, consultora sénior no Fórum de Igualdade da SHL Portugal, e sob orientação académica da Prof. Dra. Susana Almeida Lopes.

Apesar da existência de organizações promotoras da igualdade, da legislação, do esforço realizado por organizações e dos progressos conquistados nas últimas décadas, a Igualdade de Género (IG) ainda não existe nas nossas sociedades e nas nossas organizações (Kelan, 2020).

Segundo os dados da Eurostat, a taxa de emprego feminino em 2020, em Portugal, era de 71%, acima da média da União Europeia (UE), que é de 67%. A taxa de emprego feminino sempre foi elevada desde a Guerra Colonial, pois devido ao recrutamento de homens para a guerra, as mulheres tiveram de trabalhar para sustentar as famílias (Núncio, 2008). Em 2020, a taxa de emprego de homens em Portugal era de 77%. Apesar da diferença, em Portugal, a taxa de emprego das mulheres é pouco afetada aquando o nascimento dos filhos, contrariamente a outros países da UE (Torres et al., 2018).

Percebemos, então, que existe um modelo em que ambos os membros do casal são provedores do sustento da família, mas ainda não existe um modelo em que ambos sejam provedores das tarefas domésticas. Segundo o Boletim Estatístico de 2021 da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG), 78% do trabalho doméstico não remunerado – e por este entende-se pelo menos uma hora por dia, todos os dias – é feito por mulheres. Além disso, apenas 72% dos homens usufruiu da licença parental obrigatória. Sendo obrigatória, esta taxa devia ser de 100% (CIG, 2021). Segundo Ewald et al. (2020), isto acontece porque, além das práticas de flexibilidade normalmente terem objetivos de

negócio e não de cuidados familiares, há ainda falta de apoio por parte das chefias, que perpetuam a norma social de trabalhador ideal. Quando esta norma é desafiada, a masculinidade é posta em causa e podem ser prejudicados na carreira. Além disso, muitos desconhecem a legislação, sendo que homens em mercados instáveis, ou com baixos rendimentos, tendem a usar ainda menos estas formas de flexibilidade por motivos financeiros. Quando conseguirmos atingir um modelo de duplo cuidar, teremos alcançado maior IG (Ewald et al., 2020). Conseguimos, então, perceber que existe desigualdade no seio familiar e nas empresas, que incorporam discriminação de género. É nestas duas esferas que o combate à desigualdade deve acontecer, pois a legislação não é suficiente. É necessário atuar nas empresas, na forma como estas impactam o seio familiar e, por isso, as atividades de estágio focam-se precisamente nestas duas esferas.

O presente relatório encontra-se dividido em 4 secções. A primeira inclui a Revisão de Literatura, dividida em 3 subsecções. A primeira diz respeito aos estudos sobre género nas organizações. A segunda subsecção, “Combater as Desigualdades”, enquadra a Legislação existente e o papel do setor público e privado nesse combate e aborda as metodologias para a construção de planos de igualdade nas empresas. A segunda secção apresenta a metodologia qualitativa utilizada. A terceira secção descreve a organização na qual decorreu o estágio e as atividades realizadas. Por fim, na quarta secção, é apresentada uma reflexão crítica, que confronta a literatura com as atividades desenvolvidas no estágio, as limitações e recomendações, seguindo-se as conclusões.

2. Revisão de Literatura

2.1 Estudos Iniciais Sobre a Igualdade de Género

Uma das primeiras autoras a relatar a falta de equilíbrio entre mulheres e homens nas organizações foi Rosabeth Kanter, em 1977. A autora descreveu o desequilíbrio como a sub-representação de mulheres, principalmente nos cargos superiores. Enfatizou ainda que esta desproporção origina grupos distorcidos,

cujo grupo com maior proporção são os Dominantes, neste caso, os homens, e o grupo com menos proporção são os Dominados, neste caso, as mulheres (Kanter, 1977).

Outra autora pioneira na temática da IG, é Joan Acker, que foi a primeira a falar de organizações genderizadas, isto é, que não são neutras, mas consistem em “contextos onde ocorrem processos e práticas organizacionais que, de modo interligado, (re)produzem relações de desigualdade em função do sexo, da origem étnico racial e da classe” (Casaca & Lortie, 2018, p. 19) e “são conceptualizadas, concebidas e controladas por homens e tendem a refletir os seus interesses” (Britton, 2000, p. 421, citado por Casaca & Lortie, 2018). Então, todos os procedimentos organizacionais “são estruturados em função do género; por conseguinte, atribui-se valor a dimensões tradicionalmente associadas ao trabalho dos homens e aos atributos socialmente conferidos aos homens” (Casaca & Lortie, 2018, p. 18).

Posto isto, percebemos que o domínio masculino evidente nos processos organizacionais e o prevalectimento dos estereótipos de género contribuem para os fenómenos de Segregação Sexual Vertical e Horizontal, ao sustentarem pressupostos sobre atividades ou profissões como “trabalho de homem” ou “trabalho de mulher” (Casaca & Lortie, 2018).

A Segregação Sexual Vertical diz respeito à sub-representação de mulheres em lugares estratégicos e de decisão. Ou seja, os lugares organizacionais hierarquicamente superiores tendem a ser preenchidos por homens (Meulders et al., 2010). Este fenómeno é muitas vezes descrito pela metáfora do Teto de Vidro (em inglês, *Glass Ceiling*), uma barreira invisível que impede a progressão das mulheres a partir de certo ponto na hierarquia (Baxter & Wright, 2000).

A Segregação Sexual Horizontal diz respeito à concentração das mulheres nas atividade/profissões menos valorizadas e recompensadas (por ex. administrativas, limpeza, auxiliares). As mulheres estão mais ligadas à área da saúde, da educação, ou da limpeza, relacionadas com o cuidar, o que traduz a maneira como a sociedade vê a mulher (Coelho & Ferreira, 2018). Os homens

estão mais presentes em áreas científicas, como é o caso da engenharia e da tecnologia (CIG, 2021). Mesmo nas empresas, é comum as mulheres estarem mais presentes nos departamentos de Marketing ou Recursos Humanos, enquanto os homens estão mais presentes em departamentos financeiros ou de desenvolvimento de projetos (Monteiro & Ferreira, 2013).

A metáfora da *Firewall*, utilizada no contexto da desigualdade, para além de postular a existência de barreiras, explica que as organizações são constructos sociais e todas as barreiras são dinâmicas, sendo possível construir outros cenários. É possível introduzir uma palavra passe que permita desenhar outras políticas organizacionais, outros modelos de organização do trabalho, outras políticas de gestão que sirvam melhor os interesses e aspirações das mulheres e dos homens (Bendl & Schmidt, 2010). Homens e mulheres podem continuar a perpetuar as assimetrias, mas também podem desafiar os estereótipos em função do género. As organizações são mutáveis e os trabalhadores podem ter um papel de construção (Bendl & Schmidt, 2010).

2.2 Combater as Desigualdades

2.2.1 A Legislação

A diminuição de disparidade entre a taxa de emprego de mulheres e homens deveu-se principalmente ao aumento de desemprego nos homens e não tanto ao emprego de mulheres (Torres et al., 2018). Além disso, “em Portugal, a precariedade penaliza mais as mulheres do que os homens em quase todas as idades” (Torres et al., 2018, p.19) e “a taxa de desemprego é mais elevada nas mulheres jovens” (Torres et al., 2018, p.18).

Ao longo do século XX foram criadas e implementadas algumas normas jurídicas que ainda hoje vigoram e que têm como objetivo combater a desigualdade de género. A IG é um direito consagrado na Constituição da República Portuguesa (CRP) e em fontes internacionais, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), e as Leis Gerais da República e ainda o Código de Trabalho (CT).

Foram conseguidos progressos significativos ao nível da emancipação das mulheres. No entanto, apesar do aumento da escolaridade feminina e da sua participação massiva no mercado de trabalho, ainda hoje as mulheres encontram obstáculos na carreira, principalmente ao nível da progressão e da conciliação e de diferencial remuneratório. "É no domínio da conciliação que se cruzam dois contextos particularmente propícios à (re)produção de desigualdades: o trabalho e a família" (Wall et al., 2016, p.4).

Verifica-se também diferença salarial e discrepância ao nível da ascensão na carreira, entre ambos os sexos, em virtude da discriminação sexual vertical e horizontal (Wall et al., 2016), de preconceitos, e da predisposição das mulheres para se subestimarem e serem menos assertivas, bem como dos papéis de vida que assumem – a norma é que as mulheres sejam as principais cuidadoras, apesar das possibilidades de partilhas de licença – tornando as mulheres mais propensas a abdicar do trabalho remunerado (Boston, 2015).

Progressão na carreira

Apenas em 2017, em Portugal, é legislada uma medida de discriminação positiva, atualmente no artigo 27.º do CT. Esta entrou em vigor em 2018 e abrange as empresas cotadas em bolsa e o setor público. Para o setor público, o compromisso era de 33%, para as empresas cotadas devia ser 20%, em 2018, e 33% depois de 2020.

Segundo o Boletim Estatístico de 2021 da CIG, em 2020, o nosso país contava apenas com 27% de mulheres nos cargos superiores das empresas, estatística inferior à UE. No entanto, podemos concluir que houve um aumento significativo, dado que, em 2003, Portugal tinha apenas 3,5% de mulheres a ocupar esses cargos.

Conciliação

Em 1999, foi introduzida a Lei nº 142/99, que resulta da 4ª alteração à Lei nº 4/84, de 5 de abril, e que no artigo 10º incentiva à licença partilhada, enquanto a anterior apenas oferecia licença para os pais em caso de falecimento da mãe.

A partir de 2004, com a introdução da Lei nº 35/2004 de 29 de julho, a licença parental passa a ter carácter obrigatório através do artigo 69º.

A alteração ao CT, em 2009, nos artigos 33º e seguintes, criou a licença parental que engloba um período exclusivo para a mãe com a possibilidade de partilha de licença. Exclui-se, assim, a distinção entre licença de maternidade e de paternidade.

Por último, mais recentemente, através da aprovação da Lei nº 90/2019, a 4 de setembro de 2019, que introduziu alterações no CT, o pai passa a ter 20 dias de licença obrigatória, em vez dos anteriores 15.

2.2.2 Atualidade: Porque permanecem as desigualdades?

Embora o direito à igualdade esteja consagrado na CRP e seja tema de diversas convenções, e apesar da maior simetria alcançada, ainda existe desigualdade nesta esfera e que se estende para a dimensão pessoal e familiar (Pernas et al., 2008; Silva et al., 2010). Kelan (2020), diz-nos que existe uma lacuna entre a intenção e a ação por se acreditar que a desigualdade existe mas apenas no exterior da organização ou pela perspetiva histórica, ou seja, que a desigualdade existiu mas já não existe, uma vez que as mulheres têm vantagens nas organizações (Kelan, 2020).

Segundo o Boletim Estatístico de 2021 da CIG, embora as mulheres sejam a maioria da população qualificada – 24% das mulheres têm o ensino superior versus 18% dos homens –, existe uma segregação das escolhas vocacionais impulsionada “pelo facto das escolas e sociedades promoverem diferentes níveis de autoconfiança, motivação e interesses por distintas áreas temáticas entre meninos e meninas” (OCDE, 2015 citado por CIG, 2021). Esta separação leva, consequentemente, a uma segregação do mercado de trabalho, onde as raparigas estão mais “representadas nas áreas da saúde e proteção social e ciências empresariais, administração e direito e os rapazes estão em maioria nas engenharias, indústrias transformadoras e construção, e ainda nas TIC” (CIG, 2021, p.10).

Além disso, “são a esmagadora maioria da população inativa devido à responsabilidade de cuidar” (CIG, 2021, p.10), mesmo quando ambos os membros do casal estão empregados, o trabalho não remunerado referente ao cuidar de descendentes e ascendentes e tarefas domésticas é quase exclusivamente feito por mulheres (CIG, 2021).

Ainda em matéria de conciliação, embora exista uma licença para uso exclusivo do pai de caráter obrigatório, apenas 72% dos homens a utiliza (CIG, 2021). Além disso, homens e mulheres, quando questionados sobre qual a melhor opção para conciliar o trabalho com a vida pessoal, referem que é a mulher trabalhar fora de casa a tempo parcial (selecionado por 53% das mulheres e 42% dos homens) e o homem trabalhar fora de casa a tempo inteiro (selecionado por 48% das mulheres e 53% homens (CIG, 2021). Estas opções não apoiam o modelo de duplo cuidar e mantêm as desigualdades nas carreiras e salários. Um estudo mostrou que as mulheres estagnaram porque foram encorajadas a acomodar-se, por exemplo, passar para tempo parcial ou mudar de função, o que condiciona negativamente a carreira, e também os homens sofreram problemas de equilíbrio, devido ao excesso de horas de trabalho. A falta de progressão na carreira é muitas vezes justificada pelos filhos, mas o fenómeno é equivalente em mulheres sem filhos (Ely & Padavic, 2020).

Existe ainda invisibilidade do papel paterno no local de trabalho e um estigma associado à identidade masculina dos pais que adotam medidas de conciliação. Temem a falta de apoio dos líderes e sanções à progressão na carreira. Persiste também desconhecimento em relação às políticas de flexibilidade, sobretudo dos homens com pouca escolaridade formal e/ou que trabalham num mercado inseguro e instável (Ewald et al., 2020). Além disso, “persiste a atitude resistente dos empregadores a uma masculinidade cuidadora” (Wall et al., 2016, p.5)

Relativamente à minoria de mulheres em cargos de liderança, segundo o Gender Diversity Index de 2021, que analisa a percentagem de mulheres nos quadros de liderança corporativa de empresas em 19 países na Europa, utilizando uma escala de 0 a 1, em que 1 significa 50% de mulheres na liderança e uma pontuação de 0,59 significa cerca de 30% Portugal encontra-se na 13^a

posição com uma pontuação de 0,50. Este valor distancia-se da 1ª posição em 0,22 pontos, mas apenas 0,09 da média europeia. Embora o resultado pareça mediano, Portugal tem uma pontuação mais baixa em todos os indicadores do índice – percentagem de mulheres CEO, nos Comités de Administração, na presidência desses comités, ou em cargos executivos – exceto na percentagem de mulheres CFO (EWOB, 2021).

Estas assimetrias contribuem para o diferencial remuneratório entre mulheres e homens, embora não sejam a única causa. Este diferencial é maior quando contabilizamos o ganho mensal total e não apenas a retribuição base, e é tanto maior quanto mais elevada a função no organograma. A média deste diferencial é de 17%, desde 6% nos estagiários até 27% nos quadros superiores. A longo prazo, impactam negativamente na evolução da carreira das mulheres e nas pensões – “estando as mulheres idosas mais expostas ao risco de pobreza” (CIG, 2021, p.11).

2.3 Mudança Organizacional

2.3.1 O Papel do Setor Público e Privado

As empresas têm um importante papel na promoção da IG, nomeadamente na superação dos preconceitos e enviesamentos de género enraizados em cada um de nós, na igualdade de oportunidades e não discriminação e na formalização de políticas, tanto ao nível de direitos como de transparência remuneratória. Tal como preconizado pela metáfora da Firewall, homens e mulheres podem construir organizações mais equilibradas em termos de género (Bendi & Schmidt, 2010).

Também os municípios têm o seu papel a um nível local: as escolas, os cidadãos em geral, a sociedade, etc. Segundo Robin Ely e Maureen Scully (2003), as mulheres e homens não são diferentes, e as diferenças que existem são determinadas pelo contexto social, por aquilo que é o género, as construções sociais daquilo que são os homens e as mulheres. O que acontece é que têm uma socialização diferente. Os homens aprendem a ser homens como

a sociedade entende que o homem deve ser (provedor do sustento da família e isento de responsabilidades familiares) e as mulheres aprendem a ser mulheres (provedora do cuidar e com responsabilidades domésticas). Para combater esta situação, uma das soluções reside na educação, sendo que as escolas desempenham um papel importante nas primeiras décadas de vida (Ely & Scully, 2003).

Segundo Wall et al., as entidades empregadoras, tanto do setor público como privado, devem promover formação e divulgação de informação acerca das licenças parentais e continuar a promover a conciliação através de serviços de apoio (Wall et al., 2016).

Argumentos a favor da promoção de Igualdade de Género

A igualdade é um valor inerente à justiça social e aos direitos humanos. Um crescente número de estudos tem vindo a sublinhar que são expectáveis retornos positivos, como a competitividade, a produtividade e o desempenho, quando a IG é uma realidade nas empresas (Casaca & Lortie, 2018).

A organização Catalyst (2004) analisou as empresas na lista Fortune 500 entre 1996 e 2000, e verificou uma relação positiva entre o equilíbrio de homens e mulheres na liderança e o desempenho financeiro das empresas (Casaca & Lortie, 2018). Também em 2016, um estudo da McKinsey demonstrou que a diversidade de género nas equipas executivas aumenta a probabilidade de lucro em 21% e, em 2009, Wilson e Altanlar identificaram que a probabilidade de falência diminui em 20% se, pelo menos, um elemento nos conselhos de administração for feminino (Lopes, 2019).

Um estudo do European Institute for Gender Equality (EIGE) sobre os benefícios económicos da IG demonstra que a redução das disparidades de género na educação teria como impacto um “(...) aumento da produtividade, a melhoria de resultados, a redução de preços, um forte aumento da competitividade e o aumento do PIB” (EIGE, 2017, p.3). Especificamente em matéria de igualdade remuneratória entre homens e mulheres, Casaca et al. (2022) demonstraram que a eliminação do diferencial remuneratório diminuiria a

linha de pobreza em cerca de 26 p.p. e produziria um aumento de 2.7 mil milhões de euros no PIB, assumindo que a população se mantém constante (Casaca et al., 2022)

2.3.2 Planos para a Igualdade

As empresas podem elaborar Planos para a Igualdade como instrumento de mudança organizacional orientado para a promoção de IG, havendo recomendações da UE e nacionais neste sentido.

Um Plano para a Igualdade é definido pelo Conselho da Europa como a “(re)organização, melhoria, desenvolvimento e avaliação dos processos de tomada de decisão, por forma a que a perspetiva da igualdade de género seja incorporada” (Monteiro & Ferreira, 2013, p.126).

Um Plano para a Igualdade implica mudanças que devem ser orientadas por objetivos específicos, tendo como objetivo transversal a diminuição das desigualdades entre mulheres e homens. Sendo um processo de mudança, há diversos cuidados a ter em conta, por exemplo, “é recomendável que o processo de mudança seja transparente e participativo, baseado na confiança, colaboração e comunicação entre todos os membros da organização” (Cummings, 2004 citado por Casaca & Lortie, 2018, p.66). As pessoas são naturalmente resistentes à mudança e essa reação pode comprometer qualquer plano. Não existe um método único para gerir um plano de mudança, mas há diversas teorias e práticas da Gestão da Mudança que podem ser aplicadas.

A Gestão da Mudança pode “ser descrita como o processo de gestão da parte humana, particularmente destinado a reduzir o nível de resistência e a potenciar o envolvimento das pessoas no projeto de mudança organizacional” (Arcand, 2011 citado por Casaca & Lortie, 2018, p. 62).

Embora com designações diferentes, a literatura de referência salienta uma abordagem em quatro fases para mudanças associadas a Planos de Igualdade. Casaca e Lortie (2018) defendem a metodologia Investigação-Ação que compreende as fases de Diagnóstico, Conceção do Plano de Ação,

Implementação do Plano de Ação, e Acompanhamento e Avaliação. O Gender Strategy Toolkit (2019) do Workplace Gender Equality Agency (WGEA, 2019) defende oito passos reunidos em quatro fases: Analisar, Desenhar, Implementar e Rever. Por fim, o “Guia para as mudanças estruturais nas universidades e nas organizações de investigação” reúne seis passos enquadrados também em 4 fases: Definir, Planear, Atuar e Verificar (EIGE, 2017).

A primeira fase pressupõe o diagnóstico da organização tendo em conta, por exemplo, a estrutura, localização, a situação económica, a liderança, políticas existentes e cultura. Embora estejam disponíveis um conjunto de boas práticas de promoção de IG utilizadas por várias empresas, adotá-las não é suficiente. É importante diagnosticar o contexto em que a organização se insere e quais as intervenções mais ajustadas (EIGE, 2017).

Ao nível das lideranças, a presença e o compromisso dos líderes, nomeadamente órgãos executivos, é fundamental para que a organização participe no processo, adquirindo o compromisso dos restantes membros e para que esta mudança possa ser transmitida como prioridade. Este compromisso também é importante para libertar recursos humanos, de tempo e financeiros (Sirkin et al., 2005; Pernas et al., 2008; Monteiro & Ferreira, 2013; EIGE, 2017; WGEA, 2019).

Ainda na primeira fase, é importante a recolha de informação relativa à IG na organização, podendo ser mobilizados vários métodos de investigação (EIGE, 2017; Casaca & Lortie, 2018). A legislação e as políticas em vigor devem ser analisadas, bem como os dados desagregados por sexo, e devem ser identificadas as medidas de promoção de IG já existentes (EIGE, 2017). Para esta fase de diagnóstico, o projeto Local Gender Equality 2009 – 2014 explorou técnicas de diagnóstico participativo. Estas técnicas “assentam no princípio da co-construção de conhecimento, com envolvimento de especialistas e não-especialistas” (Ferreira & Almeida, 2016, p.6).

A informação recolhida irá expor pontos negativos que criam sentido de urgência à mudança e servem de pilar para a fase seguinte, nomeadamente a

elaboração do plano de ação. O plano deverá integrar “o conjunto de medidas devidamente estruturadas que visam superar as fragilidades e potenciar as «forças» internas da organização” (Casaca & Lortie, 2018, p.52). Este deve ser global e integrado e deve conter objetivos, medidas, indicadores, metas, calendário e divisão de responsabilidades. Os objetivos devem ser SMART, acrónimo em inglês para específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e calendarizados, pois têm maior probabilidade de serem implementados com êxito. Não só para a elaboração dos objetivos, mas como de todo o plano, a participação deve ser promovida para criar sentimento de cocriação (EIGE, 2017).

“Os membros da organização devem ter acesso às informações resultantes do Diagnóstico, de modo a reconhecerem a necessidade de mudança, a envolverem-se na mesma e a apropriarem-se dos respetivos objetivos. Devem ainda colaborar no processo de conceção e implementação do Plano de Ação” (Casaca & Lortie, 2018, p.55).

Durante a elaboração das medidas, devem ser tidos em conta os recursos disponíveis. A organização pode inspirar-se em boas práticas nesta fase, agora que também já conhece a sua realidade. Um dos requisitos na elaboração de um plano para a promoção de IG é a formação “de modo a que as competências sobre a matéria se generalizem e contribuam para o sucesso das políticas que a empresa venha a implementar” (Pernas et al., 2008, p.35).

Após a elaboração do plano de ação segue-se a terceira fase, a Implementação, que deverá ser um processo gradual, como qualquer plano de mudança organizacional, e feito através de “pequenas vitórias” que têm o papel de ser forças impulsionadoras (Rapoport et al., 2002, citado por Casaca & Lortie, 2018). Nesta fase, “a comunicação interna é fundamental na promoção da mobilização, do envolvimento e do compromisso coletivo. As lideranças devem ser capazes de disseminar uma visão coerente e sólida sobre os resultados desejados” (Casaca & Lortie, 2018, p.55).

Durante esta fase, devem ser organizadas reuniões regulares com os responsáveis pela implementação do plano. Estas são importantes tanto para apelar à participação no planeamento das atividades que foram propostas na

fase anterior, como também para criar sentido de responsabilidade, já que motivam, reforçam o potencial do plano e maximizam o impacto das ações (EIGE, 2017).

É importante que o plano tenha visibilidade, por exemplo, anunciando as atividades com antecedência, promovendo eventos externos, tais como conferências, e veiculando informação regular sobre os progressos do plano. Este último é reforçado pela necessidade de possíveis ajustes, pois não pode ser estático nem imutável. O processo, incluindo as três fases, é normalmente desenhado para um espaço de, no mínimo, dois anos, pelo que certas circunstâncias, por exemplo, nova legislação, podem alterar a estrutura ou atividades do plano (EIGE, 2017).

A última fase diz respeito à avaliação e monitorização das medidas implementadas. Relativamente à avaliação, esta será mais fácil quanto mais SMART forem os objetivos definidos anteriormente. A avaliação deve conter indicadores qualitativos e quantitativos e deve ser sensível ao contexto:

“o tipo de organização; os domínios de investigação abrangidos pelas ações previstas; quem está envolvido e quem é visado pelo processo de mudança; a existência de anteriores políticas de igualdade de género ou outras políticas de igualdade; o estado atual da organização” (EIGE, 2017, p. 13).

O processo pressupõe mudança. Existem técnicas específicas que podem ser utilizadas, como por exemplo, os *nudges* e o modelo DICE.

Os *nudges* são intervenções na arquitetura da escolha, ou seja, trata-se de apresentar a informação ou a situação de uma determinada forma que altera o comportamento de forma previsível na direção pretendida, sem criar imposições, restrições ou punições. É um procedimento que facilita a escolha, ao simplificar processos nos quais queremos que as pessoas participem, por exemplo, colocar alimentos saudáveis ao nível dos olhos nos supermercados para estimular o seu consumo (Ly et al., 2013).

O modelo DICE de Sirkin et al. (2005) é composto por quatro elementos que se propõem criar bases para uma mudança bem sucedida. A letra D é referente à Duração – o tempo entre as revisões das etapas – quanto menor, melhor. Um projeto longo que é revisto frequentemente tem maior probabilidade de sucesso. A letra I refere-se a Integridade, ou seja, a competência das equipas de projeto. A letra C refere-se a Compromisso: compromisso com a mudança pela Administração (C1) e dos colaboradores (C2). Por último, a letra E refere-se a Esforço, isto é, o trabalho extra que os colaboradores devem fazer para adotarem os novos processos (quanto menor, melhor). Ao avaliar cada elemento, antes de lançar uma iniciativa, podem ser identificadas potenciais áreas problemáticas e fazer os ajustes necessários, como reconfigurar a composição da equipa de projeto ou redistribuir recursos (Sirkin et al., 2005) .

3. Metodologia

A metodologia utilizada neste estudo foi uma abordagem qualitativa. Nesta metodologia, a análise de informação depende das capacidades interpretativas do investigador (Coutinho, 2013) e, contrariamente a uma metodologia quantitativa, não pretende comprovar hipóteses. Uma metodologia qualitativa pretende explorar e explicar de forma detalhada e alargada, num determinado contexto, determinado fenómeno (Coutinho, 2013; Godoy, 1995; Ribeiro, 2008).

Relativamente às técnicas aplicadas, uma foi a observação-ação, uma vez que a estagiária integrou as equipas dos projetos, o que permitiu registar a realidade num diário de campo, outra técnica igualmente crucial para este relatório.

Também foi utilizada a técnica de recolha documental (Oliveira & Ferreira, 2014), designadamente o organograma da empresa, que se encontra no anexo 1, o manual do colaborador, a proposta de prestação de serviço a cliente para o Plano de Igualdade na CIM Oeste e outros documentos, como atas de reuniões anteriores referentes às tarefas descritas na secção das atividades realizadas.

Esta recolha teve como objetivo a integração da estagiária e a contextualização face à situação atual dos projetos em que foi inserida, uma vez que já se encontravam a decorrer.

Nos projetos das atividades de estágio, foram também aplicadas técnicas de diagnóstico participativo: o World Café e o Focus Group. O Focus Group, embora habitualmente não traduzido para português, pode ser traduzido por Entrevista Focalizada de Grupo, sendo moderada por alguém que apresenta questões sobre um tema de interesse do grupo de pessoas, estimulando a diversidade de opiniões (Dawson, Manderson & Tallo, 1993, citado por Ferreira & Almeida, 2016).

O World Café é baseado num processo criativo e estruturado de geração de ideias através de diálogos entre indivíduos (Ferreira & Almeida, 2016, p.94). Ao nível do processo, é dividido em 3 grupos e 3 mesas, onde cada mesa tem um dinamizador. Os grupos começam numa determinada mesa e, ao fim de cerca de 30 minutos, são transferidos para outra até completarem todas. Os dinamizadores colocam questões estimulantes sobre o tema a cada grupo. Podem ser utilizadas as mesmas questões em mais do que uma ronda ou podem ser formuladas novas questões. Os grupos trabalham sobre as ideias desenvolvidas e registadas pelo(s) grupo(s) anteriores e, no final, regressam à mesa comum para conclusões (Ferreira & Almeida, 2016).

4. Estágio Curricular na SHL Portugal

4.1 Caracterização da Organização

A SHL Portugal é uma empresa de consultoria em Gestão de Recursos Humanos (GRH), representante e distribuidora exclusiva em Portugal das soluções e serviços do Grupo SHL.

Com mais de 40 anos de experiência, a SHL desenvolve e utiliza ciência de ponta, detém uma base de investigação com mais de 45 mil milhões de dados, realiza cerca de 30 milhões de *assessments* online por ano, em mais de 150

países, e para mais de 10.000 organizações de todas as dimensões, dos setores público e privado (SHL Portugal, 2021b).

Em Portugal, são consultores em GRH desde 1979, com uma equipa atual de 12 Consultores, nos escritórios de Lisboa e Porto, e com uma base de 300 clientes anuais. Atua em diversas áreas, tais como Desenho Organizacional, Avaliação do Desempenho, Recrutamento e Seleção, Gestão do Talento e Mudança Organizacional. Nesta última, inserem-se Programas para a Promoção da Diversidade e da IG, através do Fórum de Igualdade, no qual intervêm com metodologias de mudança estratégica, avaliação psicológica e formação para a melhoria de práticas de GRH, com o objetivo de apoiar a construção de boas práticas e tomadas de decisão objetivas, não enviesadas e promotoras de igualdade (SHL Portugal, 2021a).

4.1.1 O Fórum de Igualdade da SHL Portugal

O Fórum de Igualdade, com intervenção de consultores SHL e especialistas externos, apoia a comunidade, municípios e organizações no desenvolvimento de práticas para a construção de planos de igualdade, promovendo o retorno do investimento e garantindo a monitorização das medidas. Tem também como objetivo desenvolver e publicar estudos em matéria de IG (SHL Portugal, 2021a).

Através deste fórum, a SHL Portugal tem um programa de implementação de estratégias para a promoção da IG nas organizações: Mind the Gap. Integra também o Fórum iGen (Fórum das Organizações para a Igualdade, da CITE) desde 2020, fazendo parte da gestão (*taskforce*) para o triénio 2021-2023. “composto por 69 organizações, nacionais e multinacionais, dos setores público, privado e da economia social, que operam em Portugal” (SHL Portugal, 2021a). Adicionalmente, co-coordena o Cluster ODS 5 do GRACE – Grupo de Empresas Responsáveis, através da *managing partner* e, por último, tem uma secção exclusiva para Planos Municipais.

Para estas intervenções no campo da Igualdade, utilizam ferramentas de intervenção próprias, desenvolvidas pela Investigação e Desenvolvimento do Grupo SHL, assim como o KIT de ferramentas para diagnósticos participativos Local Gender Equality, recomendado pela CITE.

4.2 Descrição das Atividades de Estágio

O estágio teve a duração aproximada de 5 meses, com início a 10 de janeiro de 2022 e término a 31 de maio de 2022. Teve como principal objetivo a participação nos projetos do Fórum de Igualdade da SHL Portugal, que foram salientados na secção anterior. Uma vez que alguns projetos dependem de outras entidades, são estruturados a médio prazo e, tendo o estágio a duração de 5 meses, algumas tarefas de alguns projetos não foram consideradas significativas para este relatório. Assim, apenas serão apresentadas e, posteriormente, alvo de reflexão crítica, o projeto para o Plano Municipal para a Igualdade na CIM Oeste e o apoio na co-coordenação do Clusters ODS 5 do GRACE.

Uma vez que os projetos foram trabalhados em simultâneo, de modo a facilitar a descrição, esta secção será dividida por projeto, em vez de seguir uma linha cronológica contínua.

4.2.1 Clusters ODS 5 – GRACE

O GRACE – Grupo de Empresas Responsáveis, fundado em 2000, é uma associação empresarial que tem como objetivo “sensibilizar o tecido empresarial para a importância da cidadania e responsabilidade social nas empresas” (GRACE, 2020). É composto atualmente por 213 empresas que participam em diversos projetos, entre os quais o Catálogo de Capacitação, Cidadania e Voluntariado, Diversidade e Inclusão, o Uni.Network e, os Clusters.

Os Clusters consistem em grupos de trabalho “onde os Associados se juntam para partilhar boas práticas, criar sinergias e desenvolver *outputs* que permitam colocar os temas da Agenda dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para 2030 como prioritários nas agendas das empresas” (GRACE,

2020). Atualmente existem 8 Clusters ativos: Os setoriais, divididos em Legal, Saúde e Financeiro; os Regionais, dividido pela Madeira e Açores; os Temáticos e, por fim, por ODS, atualmente os ODS 5, 6 e 13.

Este projeto insere-se no Cluster ODS 5, co-coordenado pela *managing partner* da SHL Portugal, o qual a estagiária integrou e participou ativamente nos projetos para o triénio 2021-2023 que decorreram ao longo do estágio.

Nas primeiras semanas a estagiária recorreu a diversos documentos, como por exemplo, atas de reuniões anteriores, de forma a reunir todo o enquadramento necessário. Posteriormente, uma vez que o ano civil estava a começar, a estagiária apoiou a preparação da primeira reunião do ano dos membros do cluster, tendo participado na elaboração da apresentação e definição de objetivos para o ano atual. Nesta reunião, foram estabelecidos vários objetivos/atividades para o ano de 2022, que podem ser consultados no anexo 2.

Para cada um dos objetivos foi definida uma *taskforce* e respetiva calendarização. Uma vez que algumas atividades só teriam início no final de 2022, não foi possível a participação nas mesmas. A estagiária, além de pertencer à equipa que apoia a gestão de todas as atividades, participou na *taskforce* do Estudo da Igualdade de Género nas Organizações, de preparação para o World Café, contribuiu para o Livro de Igualdade em parceria com a Ordem dos Psicólogos, através da redação de um capítulo, e participou na preparação da formação para o catálogo GRACE. O desenvolvimento de cada uma das atividades é descrito de seguida, à exceção do contributo para o livro, uma vez que o lançamento será em novembro.

Estudo Nas Empresas: Género e a sua relação com engagement, conciliação e carreira

A primeira atividade já se encontrava a decorrer aquando do início do estágio, pelo que a estagiária não participou na elaboração do questionário que foi

divulgado pelas 213 empresas associadas do GRACE, das quais se recolheu um total de 1244 respostas.

Para além dos efeitos adversos na saúde mental, vários estudos indicam o efeito negativo que a pandemia e respetivo confinamento provocaram na assimetria entre géneros, nomeadamente na acumulação de tarefas domésticas e na relação (equilíbrio) com as jornadas de trabalho realizadas a partir de casa. Este estudo teve como objetivo identificar o nível de Engagement de homens e mulheres e os níveis de exaustão. Pretendeu também verificar a existência de relação entre a perceção das práticas organizacionais relacionadas com a conciliação trabalho família e o nível de conciliação reportado pelos participantes; e, por fim, verificar a existência de diferenças na perceção de sucesso na carreira entre mulheres e homens.

A estagiária participou na análise de dados com recurso ao software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). No que respeita à distribuição dos participantes, 39% eram do sexo masculino e 61% do sexo feminino, 54% tem um ou mais dependentes a cargo, 40% exerce funções de chefia e 73% tem o grau de licenciatura ou superior. Relativamente às horas de trabalho diário, 47% trabalham, em média, até 9 horas por dia. Relativamente ao tempo de deslocação para o trabalho, em minutos, 48% demoram, em média, até 30 minutos. O tempo médio de deslocação é de 44 minutos, o que equivale a 338 horas por ano em deslocação casa-trabalho-casa (considerando duas deslocações diárias e um total de 230 dias úteis). Destaca-se a correlação forte e negativa entre a perceção individual das práticas laborais de conciliação e exaustão, ou seja, quanto melhor a perceção das práticas, menores os níveis de exaustão; uma correlação forte e negativa entre Satisfação Pessoal/Profissional e Exaustão, ou seja, quanto maior o grau de satisfação, menor o nível de exaustão; uma correlação forte e positiva entre Perceção Práticas Laborais de Conciliação e Engagement, ou seja, quanto maior o investimento das empresas nas práticas de conciliação, maior o engagement dos trabalhadores, e uma correlação muito forte e positiva entre Perceção Práticas Laborais de Conciliação

e Satisfação Profissional, ou seja, o investimento nas práticas de conciliação está positivamente relacionado com a satisfação profissional dos trabalhadores.

O estudo tinha como objetivo final a publicação de um White Paper, com propósito informativo dos resultados e um guia sobre como enfrentar os principais obstáculos. Contudo, uma vez que estavam a decorrer diversas outras iniciativas do GRACE, este documento começou a ser produzido apenas em maio, pelo que a estagiária não teve oportunidade de o concluir no decurso do estágio.

World Café

Em 2021, foi organizado um World Café para os membros do Cluster, com recurso à ferramenta de salas simultâneas da Microsoft Teams. Posteriormente, em 2022, e dado o sucesso obtido, foi organizado um segundo World Café, desta vez alargado a todos os associados GRACE.

A estagiária participou na preparação deste segundo evento que ocorreu a 12 de maio de 2022, também em formato online, e contou com a participação de 39 associados GRACE. ‘Teletrabalho e IG’, ‘Carta Portuguesa para a IG’, e ‘Os homens no mundo da IG’, foram os temas abordados em cada uma das 3 salas. Para além de diagnóstico, permitiu avançar em vários momentos para a cocriação de soluções. Não só os participantes contribuíram, como levaram consigo novo conhecimento passível de transformar em soluções para as suas organizações, ou seja, permitiu uma abordagem expansionista.

Relativamente ao primeiro tema, para além do papel das chefias, dos enviesamentos e desconfiança que permanecem face a trabalhadores em teletrabalho, foram apontadas como desvantagens o aumento do trabalho doméstico e a dificuldade em separar as tarefas das distintas esferas – vida profissional e vida pessoal. Uma vez que muitas organizações ainda não têm práticas desta natureza, é possível aprender através da partilha e da referência do que é feito noutros países da Europa.

Nesta linha, a Carta para a IG é algo que já existe noutros países, pelo que este tema teve como objetivo a partilha do que futuros signatários devem fazer e com que objetivos se devem comprometer, apelando a sugestões dos participantes.

Por último, ‘Os Homens no Mundo da IG’ teve como objetivo encontrar soluções para apelar à participação dos homens. Foram referido os preconceitos que subsistem face ao papel do homem nas tarefas domésticas e a segregação sexual horizontal que existe nos departamentos de Recursos Humanos – constituídos maioritariamente por mulheres – e nos departamentos de Informática – constituídos maioritariamente por homens.

Formação GRACE Certificada pela SHL Portugal

O GRACE disponibiliza um catálogo de capacitação que dispõe de diversas ações de formação e *webinars* a um preço acessível, principalmente para os associados GRACE. A SHL Portugal foi convidada a realizar uma formação para este catálogo.

A estagiária apoiou a preparação e planeamento desta primeira ação de formação, nunca antes realizada pela SHL Portugal. A duração será de 12h, dividida em 3 dias, num formato 2 + 1, em que o terceiro dia será 15 dias depois dos dois primeiros.

O primeiro e segundo dias terão conteúdos conceptuais e teóricos, à exceção do primeiro momento, que consistirá num Focus Group com os participantes, de forma a ajudá-los a diagnosticar a situação atual das suas empresas, seguido de sessões teórico-práticas sobre enviesamentos, ferramentas de diagnóstico participativo, o impacto da igualdade nas organizações e ferramentas de análise e criação de *dashboards* de género. Por fim, no terceiro dia, os participantes construirão um Plano de Igualdade para a sua organização, com o apoio dos formadores, que será apresentado aos restantes participantes para *feedback* construtivo.

Não se pretende que o plano elaborado em formação seja uma versão final do plano. Tem como objetivo que os participantes adquiram ferramentas e conhecimentos para que consigam posteriormente densificar o plano e implementá-lo nas suas organizações.

Após a elaboração desta estrutura base, e embora a SHL Portugal já disponha de diversa informação acerca deste tema, a informação teve de ser reorganizada e a formação preparada com detalhe, tarefa que a estagiária apoiou, além das apresentações para todas as sessões. Uma vez que a formação decorreu em junho, a estagiária não teve oportunidade de integrar a informação neste relatório. O plano da formação pode ser consultado no anexo 3.

4.2.2 Planos Municipais para a Igualdade

O EEA Grants é um Mecanismo Financeiro plurianual com o objetivo de promover um contínuo e equilibrado reforço das relações económicas e comerciais, estabelecido pelo Espaço Económico Europeu (EEE) e tendo como parceiros a Islândia, o Liechtenstein e a Noruega. Portugal foi um dos países beneficiários para o período de 2014-2021.

No âmbito dos EEA Grants 2014-2021, a CIG foi designada Operadora do Programa Conciliação e Igualdade de Género, que financia projetos inovadores alinhados com a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030 “Portugal + Igual” nas áreas de IG, Conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, Violência contra as Mulheres e Violência Doméstica, e Boa Governança.

No âmbito de uma candidatura aprovada por parte da CIM Oeste ao EEA Grants, foi criado o Projeto Oeste + Igual, que pretende ser um piloto na implementação das políticas e boas práticas nas áreas da IG e da Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal e tem como parceiro o Center for Gender and Equality (Noruega).

Neste projeto, foram definidas diversas atividades a realizar. Assim, a CIM Oeste selecionou a SHL Portugal como consultora para o apoio no desenvolvimento de 4 atividades no âmbito da candidatura:

1. **Diagnóstico:** elaboração de dois Focus Group. O primeiro para a análise das políticas portuguesas subjacentes ao '3 em Linha', do Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar 2018-2019 e da ENIND – Estratégia Nacional para a Igualdade e Não-Discriminação, e elaboração de um relatório síntese das principais medidas a implementar na Região Oeste. O segundo Focus Group para recolha de boas práticas de conciliação e IG na Rede de Inovação Social do Oeste, incluindo amostras de grupos alvo.
2. **Relatório de Diagnóstico**, com recurso a questionários online e ao KIT de ferramentas para diagnósticos participativos local: o Focus Group e o World Café. Foi ainda proposto um relatório digital Infográfico com Métricas-Chave, que pudesse ser disponibilizado aos parceiros e *stakeholders*, através do site, redes sociais, e apresentado numa sessão aberta à população geral.
3. **Plano de Ação**, que deveria incluir uma Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) à Igualdade na Região Oeste e a definição de objetivos SMART – definidos de acordo com as lacunas encontradas no Diagnóstico. Em termos de metas e resultados, o Plano de Ação incluiria medidas de conciliação e IG a implementar na Região do Oeste, em formato digital, com objetivos e cronograma de implementação.
4. **Implementação do Plano:** implementação das medidas para a Conciliação e IG na Região do Oeste, que incluiria atividades como seminários abertos às entidades públicas e privadas da Região do Oeste, para capacitação na Organização dos tempos de trabalho; formação técnica para equipas da CIM e autarquias, numa lógica de transferência

de conhecimento e intervenção nas Escolas (no âmbito da orientação vocacional) em articulação com os Psicólogos e a Direção das escolas.

Uma vez que o estágio começou em janeiro de 2022, e a prestação de serviço teve início em março de 2021, a estagiária não teve oportunidade de participar no primeiro Focus Group, onde foi realizada uma análise SWOT, na elaboração do questionário de diagnóstico, ou no World Café.

Durante as primeiras semanas do estágio, sucedeu o tratamento dos dados dos questionários. No total, foram tratadas 1432 respostas de 5 grupos: Colaboradores das Autarquias, Dirigentes de Associações, Cidadãos, Professores, Alunos e Gestores de Empresas. Seguidamente foi realizado o relatório digital com formato infográfico para consulta pública.

Ainda na fase de diagnóstico, foi realizado um segundo Focus Group no dia 11 de fevereiro, do qual também resultou um relatório digital elaborado pela estagiária. O convite foi lançado a dois grupos: conselheiros de igualdade e gestores de empresas. No entanto, apenas 3 gestores de empresa participaram. Neste evento, foi pedido aos participantes que refletissem e partilhassem o balanço que fazem da própria capacidade, tendo em conta as suas condições de trabalho e o apoio ao nível político, bem como obstáculos com que se deparam.

Todos os participantes salientaram a existência de apoio de executivos e abertura para aplicar medidas de IG. Ao nível dos obstáculos, a síntese pode ser feita de forma transversal em cinco palavras-chave: conhecimento, recursos, articulação/integração e autonomização.

Ao nível do conhecimento, foi salientada a dificuldade na obtenção de dados estatísticos. Por isto, e por forma a sabermos onde é necessária maior intervenção, é importante estudar bem a realidade através de fases de diagnóstico. No entanto, conforme salientado por alguns participantes, por vezes estas fases são longas, deixando incerteza acerca da implementação.

Relativamente a recursos, verifica-se falta de disponibilidade quer dos elementos políticos, quer dos técnicos de terreno e ocorre principalmente nos municípios mais pequenos. Os técnicos estão alocados a vários projetos e, embora a igualdade seja bandeira em todos os municípios, acaba por ficar para segundo plano. Esta é uma questão que pode impactar negativamente na fase de implementação do plano, uma vez que não é possível dinamizar ações sem recursos. Daqui surge também a importância deste plano estar a ser desenvolvido a um nível macro, pois permite que os municípios mais pequenos tenham o apoio da CIM e se ajudem entre si. “A região oeste pode ser região piloto e transformadora para o país”, conforme disse um dos participantes.

Por último, foi salientada a necessidade de autonomização da política pública local da IG, cujos projetos da temática são entregues aos Gabinetes de Ação Social. A IG não é apenas uma questão da ação social e não pode ser para ter impacto, quer ao nível das políticas, quer ao nível da capacidade de trazer outros *stakeholders*, como as empresas.

A partir dos principais resultados dos questionários, World Café e primeiro Focus Group, foi identificado que, apesar das mulheres na região Oeste serem mais qualificadas, estão mais representadas na taxa de desemprego e auferem menos 200€ do que os homens, 17€ abaixo do diferencial remuneratório nacional.

Um outro resultado importante é a falta de mobilização, visível quando quase 100% dos respondentes afirma que a IG é muito importante, mas apenas cerca de 30% quer participar ativamente em iniciativas para a sua promoção. Este resultado também é visível na quantidade de participantes nas restantes ferramentas de diagnóstico participativo, pois embora tenham sido divulgadas com antecedência, a adesão foi muito baixa, em particular de empresas, associações e escolas.

Por último, destaca-se a falta de reflexão crítica e o desconhecimento geral, visível na quantidade de respostas “Não Sei” ou “Não Concordo, Nem Discordo”

relativas a questões sobre cultura e chefias face à promoção de IG, ou a existência de programas e medidas que promovem a IG.

Relativamente ao World Café, as conclusões concentram-se em duas principais áreas prioritárias: a reorganização dos tempos de trabalho, no que diz respeito à conciliação e, relativamente à desconstrução de estereótipos de género, o enfoque em programas nas escolas.

A definição de objetivos para elaboração do plano foi realizada tendo em conta os resultados do diagnóstico e a visão pretendida para o Plano de IG. Os objetivos, co-construídos com os *stakeholders* do projeto, foram elaborados segundo a lógica SMART. Uma vez que o estágio terminou em maio de 2022, a estagiária não teve oportunidade de participar na fase de implementação, pelo que apenas apoiou a definição dos objetivos e respetivas atividades que iriam ao encontro da concretização desses objetivos.

5. Discussão

Os membros do Clusters ODS 5 do GRACE têm um objetivo ambicioso e centrado no desenvolvimento sustentável das organizações em Portugal: alertar e consciencializar para a importância da IG e benefícios que traduz para as empresas, assim como colocar o tema da IG na agenda empresarial em Portugal. Estas empresas não seguem uma metodologia de intervenção descrita na literatura. Em vez disso, utilizam uma metodologia de experimentação-ação, construindo e testando em conjunto várias atividades e abordagens que têm como destinatários os membros do GRACE numa primeira instância, mas também todas organizações portuguesas.

Algumas das atividades do Cluster irão resultar em publicações a partilhar com a sociedade em geral, com o objetivo de expandir o conhecimento. Uma delas é o estudo realizado, descrito neste relatório, que resultará na publicação de um White Paper.

Vários estudos salientam a existência de uma relação positiva entre a IG e desempenho dos trabalhadores e lucro (Lopes, 2019). O estudo realizado no âmbito do GRACE corrobora a existência de uma relação positiva entre as práticas de conciliação e a satisfação e o engagement dos trabalhadores nas empresas Portuguesas, em 2021/22. Estes resultados são muito importantes porque permitem fundamentar propostas de IG às administrações que podem ser céticas por falta de conhecimento em relação ao retorno. A associação entre IG e desempenho e retorno é muito importante para que o tema seja colocado na agenda dos conselhos de administração. É necessário mobilizar as lideranças para o tema, pois o seu apoio e compromisso cria um efeito cascata nas organizações e a sua ausência pode colocar em causa todo o plano e afetar o compromisso dos restantes elementos da organização (WGEA, 2019).

Também no World Café, o importante compromisso e apoio das lideranças foi salientado em todos os temas, desde a necessidade de formação para a redução de preconceitos e sensibilização quanto às novas formas de trabalho e a importância de darem o exemplo, principalmente as lideranças masculinas. Estas são particularmente um desafio, pois tal como salientado pelos participantes, existe falta de empatia dos homens relativamente aos desafios das mulheres na sociedade atual, por se acreditar que a desigualdade já não existe (Kelan, 2020) e pelo estigma associado à identidade masculina (Wall et al., 2016; Ewald et al., 2020). Uma das formas das lideranças manifestarem esse compromisso poderá ser através da Carta Portuguesa para a Igualdade de Género, que também foi tema deste evento.

“As iniciativas de formação em questões de género têm maior probabilidade de ser institucionalizadas se forem incorporadas em programas mais amplos de formação ou de aprendizagem ao longo da vida” (EIGE, 2017, p.16), tal como aconteceu na Formação para o Catálogo Grace. Como as metodologias de avaliação do impacto seriam implementadas apenas numa fase posterior ao estágio, não é possível identificar neste relatório o impacto nos participantes e nas suas organizações.

Relativamente ao plano municipal para a igualdade no âmbito do projeto Oeste + Igual, embora com algumas diferenças, este foi composto pelas fases referidas na literatura, sendo estas o Diagnóstico, a Elaboração, a Implementação e a Avaliação do plano (EIGE, 2017; Casaca & Lortie, 2018; WGEA, 2019).

Na fase de diagnóstico, uma vez que todo o processo deve ser transparente e participativo (EIGE, 2017; Casaca & Lortie, 2018), além do questionário, foram corretamente utilizadas ferramentas de diagnóstico participativo: o Focus Group (Monteiro & Ferreira, 2013; Ferreira & Almeida, 2016) e o World Café (Ferreira & Almeida, 2016).

Existe, principalmente nos homens, um desconhecimento geral das medidas de promoção de IG e conciliação (Ewald et al., 2020). A maior parte dos respondentes ao questionário foram mulheres, dado que vai ao encontro da literatura (Ewald et al., 2020). As escolas têm um importante papel na promoção de IG e essa importância foi reconhecida pelos participantes do World Café (CIG, 2021). Relativamente à diferença remuneratória na CIM Oeste, esta está presente, embora 17€ abaixo do diferencial médio nacional. A visibilidade trazida pelo relatório que foi público pretende que todo o município reconheça a necessidade de mudança e se envolva na mesma (Casaca & Lortie, 2018).

A principal dificuldade encontrada nesta fase foi a falta de mobilização. Mais de 90% pessoas responderam que a IG é “Importante” ou “Muito Importante”, mas quando questionadas sobre a sua mobilização, apenas 30% responderam que era “Elevada”. Além disso, apesar do Focus Group e o World Café terem sido amplamente divulgados com antecedência, a participação também foi baixa. Embora a literatura expresse algumas soluções para encontrar apoio e colaboração, tratando-se de um serviço de consultoria, encontramos exteriores à organização, pelo que não foi possível atuar internamente nesta matéria.

Uma outra dificuldade diz respeito ao segundo Focus Group. Além do igual baixo volume de participação, este tinha como objetivo reunir as boas práticas já

existentes na CIM Oeste em termos de IG, tal como sugerido pelo Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE, 2017). Estivemos perante um novo exemplo de falta de mobilização. Da parte das autarquias houve total ausência de líderes, tendo a participação recaído nos técnicos. A quase total ausência de empresas e de gestores/empresários condicionou igualmente a obtenção de melhores resultados.

Além das ferramentas de diagnóstico mencionadas, foi realizada uma análise aos sites das câmaras dos 12 municípios e uma análise a indicadores - Demografia, Educação, Trabalho e Mercado de Emprego, Proteção Social, Empresas e Produto, Ciência e Inovação – e desagregados por sexo. Contudo, encontra-se o obstáculo da falta de dimensão nos dados desagregados, porque são mais escassos quando analisados por município e não na região Oeste como um todo. Assim, alguns dos dados mais recentes correspondiam aos Censos 2011, uma vez que os dados dos Censos 2021 ainda não se encontravam disponíveis quando o relatório foi realizado.

Também foi analisada a lista dos membros dos Executivos Municipais e das Mesas de Assembleia Municipais. Verificou-se que na Mesa da Assembleia de todos os municípios existe, pelo menos, uma mulher, mas nos Executivos Municipais, apenas o município de Peniche cumpre a Lei 62/2017, com 43% de mulheres. Os restantes são compostos por apenas 28% de mulheres.

Apesar de não ser diretamente referido que nesta fase se deva realizar uma análise SWOT, Casaca e Lortie (2018) afirmam que “o planeamento da intervenção integra o conjunto de medidas devidamente estruturadas que visam superar as fragilidades e potenciar as «forças» internas da organização” (Casaca & Lortie, 2018, p.52). Assim, parece tornar-se útil a elaboração desta análise.

Embora também não seja sugerido nos guias de planos para a igualdade analisados, foi utilizado o DICE de Sirkin et al. (2005) no diagnóstico da CIM Oeste. No entanto, com o recurso a esta metodologia, adveio uma dificuldade. Um dos valores para calcular esta fórmula é o compromisso da administração e

dos colaboradores. Contudo, este valor foi classificado pelos responsáveis do projeto por parte da CIM, algo que terá comprometido o valor final.

Tal como sugerido por Casaca e Lortie (2018), os resultados do diagnóstico foram partilhados, neste caso, numa sessão aberta. Nessa mesma sessão, foram também codefinidos os objetivos segundo a lógica SMART, tal como o EIGE também sugere (EIGE, 2017). Nesta fase, certos recursos devem ser assegurados (EIGE, 2017) e um deles é formação em matéria de IG (Pernas et al., 2008). No entanto, a formação foi integrada como uma das medidas do plano.

Uma última nota prende-se com o facto de se tratar de um Plano Municipal. Na Revisão de Literatura, foram analisados cinco guiões de planos para a igualdade. Contudo, à exceção do Guião do EIGE que se refere a universidades e organizações de investigação; os restantes referem-se a empresas. Ao longo do estágio, deparamo-nos com a dificuldade que apresenta um Plano Municipal, uma vez que envolve a vertente interna – a organização, ou seja, as autarquias – e a vertente externa – o território, que engloba as escolas, docentes e estudantes, os cidadãos e as empresas. Com esta dimensão, o apoio e colaboração tornam-se muito mais difíceis, os prazos não são cumpridos, as próprias atividades são mais difíceis de planear e concretizar e não existe, na literatura, um guião que contemple estas dimensões.

Limitações

Um estágio curricular tem sempre curta duração, sendo o mínimo 400 horas e o máximo 6 meses. Ainda que o estágio tenha decorrido durante 5 meses, algo que já é incomum, atividades relacionadas com planos para a IG não são ações realizadas no curto prazo, pois tornam-se mais eficazes quando são amplas no tempo. Além disso, todo o processo deve ser de 2 anos (EIGE, 2017). Assim, não foi possível a estagiária acompanhar todo o processo, o que resulta em alguma escassez de conclusões.

Mais concretamente, não foi possível acompanhar a implementação das medidas, nem a monitorização e avaliação das mesmas do Plano para a Igualdade da CIM Oeste, nem averiguar se as vantagens da promoção de IG

referidas na literatura analisada, se concretizam através deste plano ou através das atividades desenvolvidas no âmbito do triénio 2021-2023 do projeto Cluster ODS 5. Adicionalmente, não foi possível aplicar metodologias de avaliação do impacto da formação GRACE, pois estas só decorreriam numa fase posterior.

Outra limitação é referente ao facto de se tratar de um serviço de consultoria, uma vez que a colaboração e o apoio tem de partir do interior da organização. Embora o serviço de consultoria possa aconselhar ações neste sentido, somos externos à organização, o que poderá resultar na resistência dos restantes membros da organização, por se sentirem pouco incluídos e orientados por pessoas externas.

Recomendações

Uma vez que a limitação principal decorre do curto período do estágio, estudos futuros devem trabalhar esta temática em forma de projeto, iniciando o mesmo com maior antecedência e terminando mais tarde, de forma a acompanhar um maior número de atividades. Além disso, e relativamente ao Plano Municipal para a Igualdade, tratando-se de uma pessoa externa a ambas as organizações, deverá tentar estar integrada em ambas, de forma a promover uma maior colaboração dentro da organização que será alvo do plano.

A segunda recomendação, prende-se com a metodologia dos *nudges*, que apesar de estar previsto, não foi possível implementar durante o estágio, nem verificar a sua eficácia. Por se tratar de uma metodologia que direciona comportamentos em direções previsíveis e uma abordagem cada vez mais utilizada na economia comportamental, estudos futuros podem focar esta metodologia em Planos para a Igualdade.

No World Café, concretamente no tema 'Teletrabalho e Igualdade de Género' foi salientado que o facto de ainda existirem preconceitos e desconfiança face ao teletrabalho, como a ideia de que se trabalha mais e melhor no escritório, pode condicionar a carreira daqueles que trabalham maioritariamente em teletrabalho. Foi sugerido analisar estatisticamente se há diferenças no desempenho e na carreira entre trabalhadores maioritariamente em teletrabalho

e maioritariamente em formato presencial, pelo que sugerimos que estudos futuros possam abordar esta temática. Relativamente à 'Carta Portuguesa para a Igualdade de Género', projetos futuros podem implementar esta carta nas empresas.

6. Conclusão

O presente relatório, resultante do culminar de um percurso académico, teve como objetivo a descrição das atividades realizadas no estágio curricular na SHL Portugal e sua análise crítica realizada à luz da revisão da literatura sobre o tema. Esta experiência possibilitou um desenvolvimento académico, profissional e pessoal da estagiária.

Apesar dos progressos, ainda existe um longo caminho a percorrer no que diz respeito ao alcance da IG, quer no mundo laboral, quer na vida em sociedade. Deste modo, e pelas limitações salientadas, não é possível terminar este relatório afirmando que todas as atividades contribuíram para um maior equilíbrio entre homens e mulheres, mas observando esse mesmo progresso através de outras atividades semelhantes, podemos acreditar que assim farão.

Relativamente aos pontos mais positivos, embora tratando-se de um estágio curricular, foi oferecida bastante autonomia à estagiária, tanto ao nível de tarefas centradas no tema desde relatório, associadas ao Fórum de Igualdade da SHL Portugal, tanto ao nível de outros projetos relacionados com outras áreas de GRH, mas que por essa mesma natureza, não foram incluídos no relatório. Deste modo, a estagiária pôde aplicar o conhecimento adquirido ao longo do mestrado e, principalmente através do feedback contínuo oferecido, desenvolveu competências e adquiriu novo conhecimento que se traduzirá em valor, enquanto futura especialista de Recursos Humanos.

Referências Bibliográficas

- Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14(2), 275–294.
- Bendl, R., & Schmidt, A. (2010). From ‘Glass Ceilings’ to ‘Firewalls’— Different Metaphors for Describing Discrimination. *Gender, Work & Organization*, 17, 612–634.
- Boston, R. (2015, October 30). *6 reasons why women are paid less than men*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/6-reasons-why-women-paid-less-than-men-richard-boston/>
- Casaca, S. F., & Lortie, J. (2018). *Género e Mudança Organizacional*. Centro Internacional de Formação.
- Casaca, S., Ólafsson, S., Perista, H., Bastos, A., Proença, I., Cruz, J., & Amaro, F. (2022). *Os Benefícios Sociais E Económicos Da Igualdade Remuneratória Entre Mulheres E Homens Policy Brief*.
- Coelho, L., & Ferreira, V. (2018). Segregação sexual do emprego em Portugal no último quarto de século – Agravamento ou abrandamento? *E-Cadernos CES*, 29. <https://doi.org/10.4000/eces.3205>
- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), & Unidade de Apoio à Estratégia e Planamento. (2021). *Igualdade de Género em Portugal: Boletim Estatístico 2021*. www.cig.gov.pt
- Coutinho, P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2nd ed.). Almedina.
- EIGE. (2017). *Guia Para As Mudanças Estruturais Nas Universidades E Nas Organizações De Investigação. Passo A Passo*. <https://doi.org/10.2839/042003>

- Ely, R., & Padavic, I. (2020). What's Really Holding Women Back? *Harvard Business Review*, 58–68.
- Ely, R., & Scully, M. (2003). *Reader in Gender, Work and Organization*. Blackwell Publishing.
- Ewald, A., Gilbert, E., & Huppatz, K. (2020). Fathering and Flexible Working Arrangements: A Systematic Interdisciplinary Review. *Journal of Family Theory and Review*, 12(1), 27–40. <https://doi.org/10.1111/jftr.12363>
- EWOB. (2021). *Gender Diversity Index Of Women On Boards And In Corporate Leadership*.
- Ferreira, V., & Almeida, H. (2016). *Kit de ferramentas para diagnósticos participativos*. http://lge.ces.uc.pt/outputs.php#primeiro_cont
- Godoy, S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63.
- GRACE. (2020). *Clusters*. <https://grace.pt/portfolio/clusters/>
- Kanter, R. M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token. In *Source: American Journal of Sociology* (Vol. 82, Issue 5).
- Kelan, E. (2020). *Why Aren't We Making More Progress Towards Gender Equity?*
- Lei n.º 7/2009 , Pub. L. No. Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12, páginas 926-1029 (2009). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/7-2009-602073>
- Lei n.º 35/2004, Pub. L. No. Diário da República n.º 177/2004, Série I-A de 2004-07-29, páginas 4810-4885 (2004). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/35-2004-502399>

Lei n.º 90/2019, Pub. L. No. Diário da República n.º 169/2019, Série I de 2019-09-04, páginas 4-18 (2019). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/90-2019-124417103>

Lopes, S. (2019, December). Igualdade de Género das Organizações. *Revista Human: Edição Premium*.

Ly, K., Mažar, N., Zhao, M., Soman, D., & Lyons, E. (2013). *A Practitioner's Guide To Nudging*.

<http://ssrn.com/abstract=2609347><https://ssrn.com/abstract=2609347>

Meulders, D., Plasman, R., Rigo, A., & O'Dorchai, S. (2010). *Horizontal and Vertical Segregation Meta-analysis of gender and science research - Topic Report*. www.genderandscience.org

Monteiro, R., & Ferreira, V. (2013). *Estudos Planos Para A Igualdade De Género Nas Organizações: Contributos Para O Desenho E Realização Dos Diagnósticos Organizacionais*.

http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/D_15609_09_TI_7_2.pdf.

Núncio, M. (2008). *Mulheres em dupla jornada : a conciliação entre trabalho e família*. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Oliveira, R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação. Da Interrogação à Descoberta Científica*. Grupo Editorial Vida Económica.

Pernas, G., Manuel, I., & Fernandes, V. (2008). *Guião Para A Implementação De Planos De Igualdade Nas Empresas*.

Ribeiro, A. (2008). A perspectiva da entrevista na Investigação Qualitativa. *Evidência*, 4, 129–148.

SHL Portugal. (2021a). *Fórum Igualdade SHL Portugal. Fórum iGen*.

<https://shl.pt/forum-igualdade/forum-igen>

SHL Portugal. (2021b). *Sobre Nós*. <https://www.shl.pt/sobre-nos>

Silva, G., Nogueira, C., & Neves, A. (2010). (Re)Conciliação dos usos do tempo: imigração, género e trabalho-família. *Psicologia*, 41.

Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). *The Hard Side of Change Management*. www.hbrreprints.org

Sirkin, L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The Hard Side of Change Management. *Harvard Business Review*.

Torres, A., Pinto, P., Coelho, B., Maciel, D., Reigadinha, T., & Theodoro, E. (2018). *Igualdade de género ao longo da vida*.

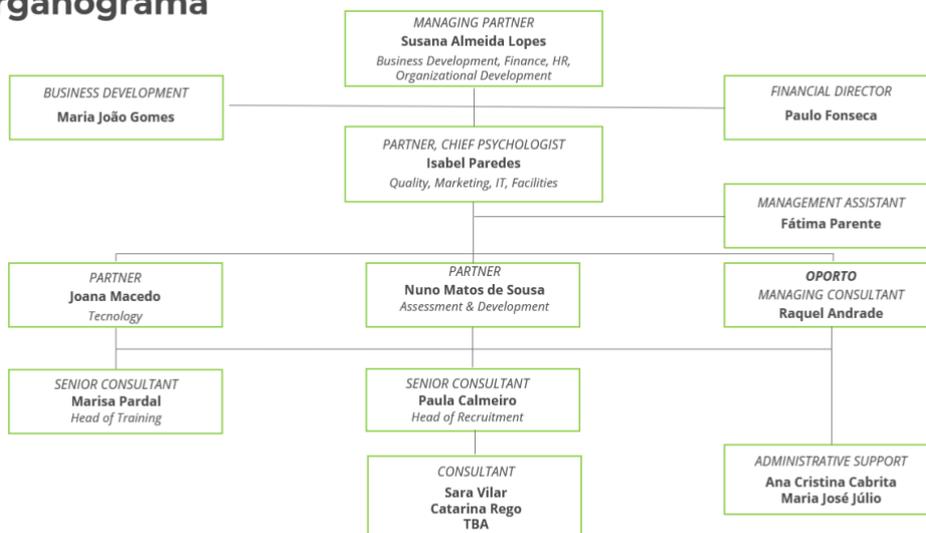
Wall, K., Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L., Correia, V., & Rosa, R. (2016). *Livro Branco - Homens e Igualdade de Género em Portugal*.

WGEA. (2019). *Gender equality strategy guide*. www.wgea.gov.au

ANEXOS

Anexo 1 – Organograma da SHL Portugal

Organograma



Anexo 2 – Plano de Atividades Cluster ODS5 para 2022

PLANO AÇÃO 2022

PROPOSTA DE INICIATIVAS – Cluster ODS 5

1. **World Cafe** sobre Igualdade de Género para o universo de Associados GRACE
2. **Parcerias** com as entidades de referência
3. Contributo para o **Livro de Igualdade** da Ordem dos Psicólogos
4. **Publicação do Estudo de Igualdade de Género nas Organizações** com integração do **Estudo de Competências por Género**
5. **Criação de um policy brief** com recomendações para o ministério do trabalho
6. Formação GRACE (Certificada pela SHL): **Workshop “Como Construir um Plano de Igualdade”**
7. Participação num **Podcast GRACE** [tema a definir]
8. Publicação de um **White Paper** que integre o estudo sobre as competências de homens e mulheres nas Organizações Portuguesas (dados da SHL)
9. **Toolkit best practices “Igualdade de Género nas Empresas”** (início de atividades no último trimestre 2022)



Anexo 3 – Plano de Formação “Construir um Plano de Igualdade de Género”



Construir um Plano de Igualdade de Género

Agenda de Formação

Data	Módulo	Atividades	Formadores/as	Nº Horas
8/06/2022	Pré-Diagnóstico: Impacto, Legislação e Enviesamentos	<ul style="list-style-type: none"> O que é igualdade de género? Impacto da Igualdade nas organizações. Legislação. Enviesamentos. Gerir resistências. 	Susana Almeida Lopes Sónia Fertuzinhos	4h
9/06/2022	Diagnóstico: Ferramentas de Análise	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de Igualdade. Ferramentas de análise e criação de <i>Dashboards</i> de género. Definição de objetivos SMART. Boas práticas de Igualdade. Guião de Referência: o que incluir no plano 	Marisa Pardal Joana Macedo	4h
22/06/2022	Construção: Plano de Ação	<ul style="list-style-type: none"> Construção de plano. Apresentação de trabalho e feedback. 	Marisa Pardal Susana Almeida Lopes Sónia Fertuzinhos	4h

