

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

POLÍTICAS E PRÁTICAS PROMOTORAS DA IGUALDADE  
DE GÉNERO NAS ORGANIZAÇÕES: O EFEITO DO  
RECONHECIMENTO PÚBLICO

MARIANA DA CUNHA PEREIRA RAMOS PINHEIRO

OUTUBRO – 2019

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS PROMOTORAS DA IGUALDADE  
DE GÉNERO NAS ORGANIZAÇÕES: O EFEITO DO  
RECONHECIMENTO PÚBLICO**

**MARIANA DA CUNHA PEREIRA RAMOS PINHEIRO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO CASACA**

**OUTUBRO – 2019**

## **Agradecimentos**

No terminar desta etapa, quero em primeiro lugar, agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Sara Falcão Casaca, por todo o apoio, motivação, exigência, dedicação e carinho; por ter aceitado ser minha orientadora e pela oportunidade de poder trabalhar consigo, aprender e perceber de forma entusiasmante o quanto importante é a igualdade entre mulheres e homens na nossa sociedade. Um enorme obrigada por tudo o que me ensinou e por todo o apoio que me transmitiu ao longo desta etapa. Foi um privilégio poder ter tido a oportunidade de trabalhar ao seu lado.

À minha querida mãe, a minha grande motivação e inspiração. Obrigada por acreditares sempre em mim e estares sempre ao meu lado em todos os momentos e me ajudares a realizar todos os meus sonhos e objetivos. Obrigada por todas as oportunidades que me tens dado, pelo apoio, dedicação e exemplo que sempre me transmitiste. Este trabalho também é um bocadinho teu, porque sem a tua ajuda nada disto seria possível.

À minha família, ao meu pai, à minha irmã, ao pequeno e à Maria que sempre me apoiaram e sempre me deram força e motivação para concretizar esta etapa. À minha querida avó Maria, a minha segunda mãe, por quem eu tenho um enorme carinho, obrigada pelo amor que sempre me transmitiu e pela coragem que sempre me deu.

Ao Bruno, por toda a paciência, ajuda e apoio, porque apesar de muitas vezes estar longe sempre estive perto para me apoiar. Um enorme obrigado por estares sempre do meu lado e me apoiares em todos os meus objetivos, sem ti não seria a mesma coisa.

À Filipa, parceira e grande amiga. Obrigada por toda ajuda que me deste na realização deste trabalho e por todos os conselhos. Estou eternamente grata por todo o apoio que me deste. És incansável. Sou uma sortuda por ter uma amiga assim.

À Alexandra, que sempre se mostrou disponível e pronta para me ajudar no que fosse necessário. Um enorme obrigada!

Ao Gonçalo, fiel amigo e companheiro nesta aventura. Obrigada por todas as tuas palavras de entusiasmo, pela tua amizade e pelo apoio que sempre me transmitiste. Obrigada por estares sempre interessado no meu trabalho e por seres um fiel defensor da igualdade entre mulheres e homens.

Aos meus/minhas colegas de trabalho de mestrado, quero agradecer pelos dois anos que passamos juntos e pelo profissionalismo que sempre tiveram comigo.

À Doutora Conceição Taborda, com quem infelizmente não tive oportunidade de poder discutir a igualdade de género. Obrigada por sempre me ter encorajado a ser melhor e ter brio em alcançar objetivos. Obrigada por tudo o que me ensinou. É com enorme orgulho que lhe dedico a minha dissertação.

Por fim, ao meu querido avô Sebastião, exemplo de força e trabalho, de quem tenho imensas saudades. Agradeço os ensinamentos que deixou. Dedico-lhe também este trabalho.

Um sentido e enorme obrigada a todos e a todas!

# Índice

<b>Lista de Abreviaturas</b> .....	i
<b>Resumo</b> .....	ii
<b>Abstract</b> .....	iii
<b>1. Introdução</b> .....	1
<b>2. Enquadramento da Problemática</b> .....	2
<b>2.1 As desigualdades de género no mercado de trabalho em Portugal</b> .....	2
<b>2.2 Teorias em torno das desigualdades de género nas organizações</b> .....	6
<b>2.2.1 Contributos em torno da marca género nas organizações</b> .....	6
<b>2.2.2 Abordagens orientadas para a integração de uma perspetiva de género nas organizações</b> .....	9
<b>2.3 Políticas de gestão e boas práticas organizacionais promotoras da igualdade de género</b> .....	10
<b>2.4 Contributos em torno da implementação das políticas e práticas promotoras da igualdade de género nas organizações</b> .....	14
<b>3. Parte empírica: análise e discussão dos resultados</b> .....	15
<b>3.1 Opções metodológicas</b> .....	15
<b>3.2 O PIQ: Enquadramento e Caracterização do Prémio e das Boas Práticas</b> .....	16
<b>3.2.1 O Prémio Igualdade é Qualidade</b> .....	16
<b>3.2.2 Caracterização das organizações distinguidas pelo PIQ</b> .....	17
<b>3.2.3 Análise das Boas Práticas das organizações distinguidas pelo PIQ</b> .....	18
<b>4. Análise e Discussão dos Resultados</b> .....	20
<b>4.1 Breve caracterização das organizações respondentes (amostra)</b> .....	20
<b>4.2 Efeitos da atribuição do PIQ nas políticas e práticas promotoras da igualdade entre mulheres e homens</b> .....	21
<b>4.3 O lugar das Políticas de dessegregação sexual nas organizações distinguidas como o PIQ (amostra)</b> .....	23

<b>4.4</b>	<b>O lugar das políticas de Articulação entre a vida Profissional, Familiar e Pessoal nas organizações distinguidas com o PIQ (amostra).....</b>	<b>24</b>
<b>4.5</b>	<b>O respeito pela dignidade e integridade das pessoas trabalhadoras nas Organizações distinguidas com o PIQ (amostra) .....</b>	<b>25</b>
<b>5.</b>	<b>Considerações Finais.....</b>	<b>26</b>
<b>6.</b>	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>28</b>
<b>7.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>32</b>
	<b>Anexo A: Figuras.....</b>	<b>32</b>
	<b>Anexo B: Quadros .....</b>	<b>37</b>
	<b>Anexo C: Questionário.....</b>	<b>50</b>

## **Lista de Abreviaturas**

CIG – Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

MG - *Mainstreaming* de Género

PIQ – Prémio Igualdade é Qualidade

TFM – Trabalho Final de Mestrado

UE28 – União Europeia

## Resumo

A Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) tem atribuído o Prémio Igualdade é Qualidade (PIQ) desde 2000 a empresas/entidades empregadoras. Em 2009, o Prémio passou a ser atribuído conjuntamente com a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG). O PIQ tem por objetivo o reconhecimento público das empresas e outras entidades empregadoras que, para além do cumprimento das disposições legais relativas à igualdade de género e não discriminação, apresentam políticas exemplares nas áreas da igualdade entre mulheres e homens no trabalho, no emprego, na formação profissional, na conciliação entre a vida familiar e profissional e práticas empresariais de prevenção e combate à violência doméstica e de género. A partir de um estudo integrado no projeto *Women on Boards: An Integrative Approach/ Mulheres nos Órgãos de Gestão das Empresas: Uma Abordagem Integrada* (Ref<sup>a</sup> PTDC/SOC-ASO/29895/2017), financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia e pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) através de fundos nacionais (PIDDAC) e acolhido institucionalmente pelo SOCIUS-CSG/ISEG-ULisboa, que recai sobre as 41 organizações distinguidas até ao momento, a presente dissertação procura apresentar os principais resultados, questionando em que medida o reconhecimento público, materializado na atribuição de um prémio, tem efeitos na consolidação e sustentabilidade de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos que promovem a igualdade de género.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Igualdade de Género; Políticas de Gestão; Boas Práticas



## Abstract

The Commission for Equality at Work and Employment (CITE) has been awarding the ‘‘Equality is Quality’’ Prize since 2000 to employers/employment entities. In 2009, the Commission for Citizenship and Gender Equality (CIG) joined with the Commission for Equality at Work and Employment (CITE) and together they have been awarding the employers/employment entities until the present day. The main goal of the PIQ is the public recognition of companies and other employment entities who, in addition to complying with the legal provisions on gender equality and non-discrimination, have exemplary policies regarding equality between women and men at work, in employment, in professional training, in balancing family and professional life and business practices to prevent and combat domestic and gender violence. From a study, integrated in the Women on Boards project: ‘‘An Integrative Approach’’(Ref PTDC/SOC-ASO/29895/2017), funded by the Foundation for Science and Technology and by the Ministry of Science, Technology and Higher Education (MCTES) through national funds (PIDDAC) and institutionally hosted by the SOCIUS-CSG / ISEG-ULisboa, which focus on the 41 awarded organizations so far, this dissertation aims to present the main results, questioning to what extent public recognition has impact on the consolidation and sustainability of Human Resources Management policies and practices that promote gender equality.

**Keywords:** Human Resources Management; Gender Equality; Management Policies; Good Practice

## 1. Introdução

Igualdade de Género significa que as mulheres e os homens têm igual visibilidade, poder, responsabilidade e participação em todas as esferas da vida pública e privada, bem como iguais oportunidades de acesso a recursos e à sua distribuição (*Council of Europe*, 2014: p. 5). Embora o direito à igualdade entre mulheres e homens na esfera pública e privada seja sinónimo de modernidade, de avanço civilizacional, de desenvolvimento e respeito pela humanidade (CITE & CIG, 2018) e apesar dos avanços legislativos e ao nível das políticas públicas, continuamos ainda a assistir a um descompasso entre os ganhos e a real situação desigual de mulheres e homens, designadamente na esfera do trabalho e das organizações.

Esta dissertação apresenta-se como Trabalho Final de Mestrado (TFM), no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH) do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), foi orientada pela Professora Doutora Sara Falcão Casaca e insere-se no projeto *Women on Boards: An Integrative Approach/ Mulheres nos Órgãos de Gestão das Empresas: Uma Abordagem Integrada*” (Ref<sup>a</sup> PTDC/SOC-ASO/29895/2017), financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia e pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) através de fundos nacionais (PIDDAC) e acolhido institucionalmente pelo SOCIUS-CSG/ISEG-ULisboa. Com a presente dissertação pretende-se analisar de que forma o reconhecimento público, materializado na atribuição de um prémio, tem efeitos na consolidação e sustentabilidade de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos que promovem a igualdade de género.

A Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) tem atribuído o Prémio Igualdade é Qualidade (PIQ) desde 2000 a empresas/entidades empregadoras. Em 2009, o Prémio passou a ser atribuído conjuntamente com a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG). O PIQ tem por objetivo o reconhecimento público das empresas e outras entidades empregadoras que, para além do cumprimento das disposições legais relativas à igualdade de género e à não discriminação, apresentam políticas exemplares nas áreas da igualdade entre mulheres e homens, no trabalho, no emprego, na formação profissional, na conciliação entre a vida familiar e profissional e práticas empresariais de prevenção e combate à violência doméstica e de género.

Para a elaboração deste TFM foram contactadas todas as organizações distinguidas pelo PIQ até ao presente ano com o intuito de perceber qual o efeito deste na GRH destas organizações bem como verificar se estas continuam a promover e a realizar boas práticas de igualdade de género atualmente. Do ponto de vista metodológico foi adotada uma abordagem mista, cruzando o método qualitativo e o quantitativo. Com base no método qualitativo recorreu-se à análise de conteúdo, dos *websites* das organizações distinguidas as cinco brochuras relativas ao Prémio. Já do ponto de vista quantitativo, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário às 41 organizações <sup>1</sup> distinguidas pelo PIQ e à análise dos respetivos resultados com o apoio do SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*.

Desta forma, a presente dissertação encontra-se dividida em quatro partes, iniciando-se com um enquadramento da problemática no qual são abordadas as desigualdades de género no mercado de trabalho em Portugal, os contributos das teorias em torno da desigualdade de género nas organizações, das políticas de gestão e das boas práticas organizacionais promotoras da igualdade de género. Na segunda parte são expostas as opções metodológicas que foram utilizadas para a realização deste TFM e elaborada uma caracterização do PIQ e das boas práticas pelas organizações distinguidas. Numa terceira parte são analisados e discutidos os resultados que foram obtidos com a aplicação do inquérito por questionário. Por fim, na última parte, são apresentadas as conclusões e sugestões futuras para a realização de uma nova edição do PIQ.

## **2. Enquadramento da Problemática**

### **2.1 As desigualdades de género no mercado de trabalho em Portugal**

Atualmente, o mercado de trabalho é marcado por profundas dinâmicas de mudança. Importa realçar que, em Portugal, a entrada formal das mulheres no mercado de trabalho ocorreu na década de 1960 e terá sido um pouco mais tardia do que em outros países industrializados (Guerreiro & Pereira, 2006). Esta participação das mulheres na atividade económica em 1960 ocorreu numa altura em que a sociedade apresentava elevados níveis de pobreza e se assistia a uma intensificação dos fluxos migratórios masculinos bem como

---

<sup>1</sup> Ver Quadro 2 – pág. 38

à mobilização de jovens e adultos do sexo masculino para a guerra colonial, face a isto, foi necessário reforçar os fracos rendimentos dos agregados familiares. Assim os emergentes processos de urbanização e industrialização levaram a um aumento do recrutamento de mão-de-obra feminina por parte do mercado de trabalho, que desde essa altura se foi feminizando rapidamente (Casaca, 2010, 2012; Guerreiro & Pereira, 2006). No entanto, devido ao facto de Portugal se encontrar sobre uma ditadura política e um regime laboral corporativo (Casaca, 2010, 2012) foi apenas entre 1974 e 1979, período da instauração e consolidação da democracia portuguesa, que as mulheres viram alterada a sua condição social em vários domínios nomeadamente: no acesso a uma carreira profissional; no direito ao voto; no alargamento da licença de maternidade para 90 dias; no reconhecimento a nível constitucional da igualdade entre mulheres e homens em todas as áreas e na revisão do Código Civil em que desaparece a figura de “chefe de família” (Ferreira, 1998: p. 2). Assim, o modelo vigente nesta época foi substituído, uma vez que até então cabia ao homem a função de garantir o sustento do agregado familiar e a mulher tinha apenas o papel de realização/organização das tarefas domésticas e relativas ao cuidar (Casaca, 2012).

Entre as diferentes transformações económicas e sociais que ocorreram nos últimos 30 a 40 anos, a sociedade portuguesa apresenta mudanças que devem ser consideradas como positivas e que estão diretamente associadas com o reforço da presença feminina em todos os níveis de ensino e da formação profissional (Ferreira, 1999). Na década de 80, a população estudantil universitária era maioritariamente constituída por mulheres e em 1995, 63,3% dos portugueses com menos de 30 anos habilitados com um curso superior eram do sexo feminino, assiste-se assim a um fenómeno de feminização do ensino superior quer em Portugal quer na União Europeia (Ferreira, 1998). Estas mudanças favoreceram um modelo mais igualitário entre mulheres e homens, na medida em que se generalizou a participação das mulheres no mercado de trabalho e o modelo de organização familiar predominante passou a ser o do duplo emprego (Wall *et al.*, 2016).

A participação das mulheres na atividade económica tem vindo a aumentar no contexto europeu e em Portugal, principalmente devido ao desenvolvimento dos setores dos serviços e à crescente flexibilidade laboral (Casaca, 2012). De acordo com dados do EUROSTAT (2019a) em 2018 a taxa de emprego feminino em Portugal era superior à média da União Europeia (UE28). Em 2018 66,9% das mulheres com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos estavam registadas como empregadas no nosso

país, enquanto a média da UE28 era de cerca de 63,3%. No entanto, a taxa de emprego dos homens em 2018 era de 72,7% em Portugal. Deve notar-se que, no período entre 2010 e 2013, houve um constante decréscimo na taxa de emprego dos homens em Portugal que em 2010 era de 69,8% e em 2013 chegou a atingir os 63,5%. Já a taxa de emprego das mulheres, no mesmo período de tempo, apresentou oscilações mas não tão acentuadas, assim, em 2010 a taxa de emprego das mulheres era de 61% e em 2013 era de 57,9%, verificando-se uma redução de aproximadamente 3 pontos percentuais.

Tal como observado anteriormente a taxa de emprego dos homens é superior à taxa de emprego das mulheres tanto em Portugal como na média da União Europeia. Segundo a mesma fonte (2019b), em contrapartida quando falamos em população empregada a tempo parcial, são as mulheres que apresentam percentagens mais elevadas. Em Portugal - em 2018 - as mulheres que trabalhavam a tempo parcial eram cerca de 10,5% e os homens eram apenas 5,7%. Deve ter-se em atenção que a percentagem de mulheres trabalhadoras a tempo parcial em 2018 (10,5%) é bastante inferior à média da UE28 (31,3%) no mesmo período. Assim, o aumento das taxas de emprego feminino relaciona-se com a expansão do emprego a tempo parcial e com a crescente precarização laboral. O regime a tempo parcial é maioritariamente ocupado por mulheres, fator que corresponde quase sempre a uma degradação das condições de emprego: baixos salários, escassas oportunidades de desenvolvimento profissional e de acesso a benefícios sociais, fraca ou nula proteção social e inerente risco de exclusão económica e social (Casaca, 2013: p. 34).

Ao analisarmos a taxa de desemprego em Portugal, nos últimos 10 anos, é possível verificar que o desemprego afeta principalmente a população feminina, sendo que no ano de 2012 tanto a taxa de desemprego feminina como masculina registou o valor de aproximadamente 16%, sendo este um dos valores mais elevados que a taxa de desemprego em Portugal registou, uma vez que nesse ano, o país atravessava um período de austeridade. Em 2018 a taxa de desemprego masculina registou o valor de 6,9% e no caso das mulheres registou um valor de 7,6% (EUROSTAT, 2019c)

A presença das mulheres em muitas profissões - em que antes não era habitual – como a medicina, o jornalismo e a magistratura e o aprofundamento contínuo da ordem jurídica no sentido de uma igualdade de mulheres e homens transmitem-nos a ideia de que as desigualdades salariais no mercado de trabalho em Portugal estariam erradicadas ou, pelo menos, em vias de gradual eliminação (Ferreira, 2010: p.139). No entanto, de acordo com

dados do GEP/MTSSS, Quadros de Pessoal (2018), quando olhamos para as diferenças salariais entre mulheres e homens no mercado de trabalho em Portugal, é possível verificar que em 2017 as mulheres trabalhadoras por conta de outrem auferiam menos 16,3% do que os homens. As mulheres ainda continuam a ganhar menos do que os homens para fazerem trabalho igual (ou de valor igual), existem muitas causas para a disparidade salarial entre mulheres e homens, nomeadamente: fatores estruturais, legais, sociais, culturais, económicos, tais como, as escolhas e as qualificações escolares e profissionais, a ocupação profissional, o setor de atividade, as interrupções na carreira, a dimensão da empresa onde se trabalha e o tipo de contrato e duração da jornada de trabalho (CITE).

O aumento da participação feminina no mercado de trabalho tem ocorrido em simultâneo com o crescimento e flexibilização das relações laborais bem como com profundas transformações económicas, tecnológicas, organizacionais e laborais. (Casaca, 2012, 2013). No entanto, a maior fragilização dos vínculos contratuais, a insegurança do emprego e o trabalho a tempo parcial, que se encontram associados a uma degradação das condições de trabalho, atingem maioritariamente a população feminina (Casaca, 2005). Face a isto, existem ainda desigualdades nomeadamente ao nível da presença das mulheres nos órgãos de gestão de topo, ao nível dos rendimentos auferidos e ao nível das horas de trabalho pago e não pago. Com efeito, os homens continuam a ocupar as posições dominantes no mercado de trabalho (Wall *et al.*, 2016: p. 60). A evolução da participação feminina em cargos de liderança e gestão das empresas tem crescido de forma lenta. Deve notar-se que a presença feminina nas empresas diminui à medida que aumenta a responsabilidade de funções. As mulheres lideram em cerca de um quarto das empresas tecido empresarial e de um quinto das empresas exportadoras. Já nos cargos de direção de Qualidade/Técnica e Recursos Humanos estão em quase maioria. No entanto, as mulheres representam apenas 27,5% das pessoas com direção executiva, 16,4% de presidentes do conselho de administração e 11,2% de pessoas que exercem cargos de direção-geral (Informa D&B, 2019). É possível verificar que nas direções de primeira linha, existe uma segregação sexual horizontal por áreas funcionais, uma vez que são as mulheres que gerem as áreas que são consideradas menos estratégicas e menos favoráveis à ascensão ao cargo de primeiro/a gestor/a (Casaca, Guedes, Marques e Paço, 2019)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Projeto Women on Boards Portugal (WOB)

O mercado de trabalho português é ainda marcado pela segregação horizontal das profissões. Esta noção de que há profissões “femininas” e “masculinas” vai contra o direito de ambos os sexos poderem escolher livremente como querem participar no mercado de trabalho, tratando-se de escolhas condicionadas que têm por base uma desigualdade inscrita em estereótipos de papéis masculinos e femininos, e não escolhas fundadas na igualdade de direitos e de oportunidades (Wall *et al.*, 2016). A segregação horizontal corresponde à concentração de mulheres e homens em diferentes tipos de trabalhos, levando à representação que existem «trabalhos de mulheres» e «trabalhos de homens» (Monteiro & Ferreira, 2013). Assim, a persistência das desigualdades de género no mercado de trabalho só é eficazmente combatida quando as empresas adotam uma postura socialmente responsável e participam ativamente contra as mesmas, promovendo a igualdade de género através de políticas e práticas que tenham como objetivo a conciliação entre o trabalho e a vida familiar e pessoal (Perista, Guerreiro, Jesus & Moreno, 2008).

## **2.2 Teorias em torno das desigualdades de género nas organizações**

### **2.2.1 Contributos em torno da marca género nas organizações**

Desde a década de 70 do século passado que vários estudos se têm centrado na comparação da situação das mulheres e dos homens nas organizações (para maior desenvolvimento, consultar Casaca & Lortie, 2018). A literatura sobre o género e organizações tem evoluído muito desde os anos 60 e 70 devido aos contributos dos estudos feministas, que têm ajudado a compreender os processos de discriminação e de segmentação do ponto de vista do género (Calás, Smich & Holvino, 2014 *cit in* Casaca & Lortie, 2018: p. 3).

De acordo com Acker (1990) o novo movimento feminista de 1960 denunciou as hierarquias organizacionais e as práticas burocráticas como estruturas de controlo criadas e dominadas pelos homens para oprimir as mulheres. As perspetivas criadas sobre as organizações focavam-se sobretudo no poder, no controlo, na exploração e na forma como estas relações podiam ser alteradas, no entanto, ignoravam as mulheres e eram insensíveis às questões de género, tal como as pesquisas empíricas sobre o trabalho realizadas na altura.

O ser humano nas organizações era representado como neutro, não obstante reger-se por uma perspetiva essencialmente masculina. Reconhecer que as organizações são *genderizadas* implica o pressuposto segundo o qual as mulheres e os homens são afetados de forma diferente pelas políticas, práticas e processos da organização, que as atitudes e os comportamentos são moldados pelo género e refletem-se nas estruturas e práticas organizacionais (Acker, 1990, p. 142).

Kanter (1977) foi das primeiras autoras a propor-se demonstrar que as assimetrias entre mulheres e homens nas organizações se devem mais à estrutura do que às características das mulheres e dos homens como indivíduos. A autora argumenta que os grandes problemas que as mulheres enfrentam nas organizações resultam da sua condição de sobremenoridade na estrutura da organização (principalmente na parte inferior da mesma). Reconhece a marca do género nos primeiros modelos de organizações, na medida em que os cargos de gestão estão muito associados a uma imagem de masculinidade. Os significados sociais em redor da masculinidade estão na base do pressuposto de que os homens apresentam vantagens em termos das qualificações que são necessárias para que as organizações sejam eficazes. Os princípios inerentes à visão masculina dominam as respetivas estruturas de autoridade. A análise da autora sobre os efeitos da posição organizacional aplica-se não só aos homens em cargos superiores como também aos homens que ocupam cargos inferiores. Além disso, a sua análise também se aplica aos homens que se encontram em minoria em organizações maioritariamente femininas, sendo que estes casos tendem a ser avaliados positivamente e são rapidamente promovidos a posições de maior autoridade (Acker, 1999).

Deve notar-se que as teorias que olham para as organizações como neutras em relação ao género não podem explicar de forma adequada a manutenção das desigualdades de género. O género está incorporado nos processos organizacionais comuns e as desigualdades entre mulheres e homens são contruídas e reproduzidas à medida que o trabalho é desenvolvido. Para entender as organizações como espaços onde existem processos que “fabricam” o género é necessário uma perspetiva analítica que rompa com a visão convencional das organizações (Acker, 1999). Tal como se tem teorizado desde 1980, a partir do desenvolvimento de abordagens socio-construtivas, pós-estruturalistas e pós-modernas, as organizações não são neutras no que diz respeito ao género, pelo contrário, os pressupostos sobre o género estão integrados nos documentos e nos contratos usados para construir as organizações (Acker, 1990, p. 139). Assim, o



desenvolvimento teórico e empírico passou a deslocar o enfoque do “género nas organizações” para o reconhecimento de que as organizações são contextos *genderizados* (Casaca & Lortie, 2018, p.3).

A estrutura do mercado de trabalho, as relações no local de trabalho, o controlo do processo de trabalho e a relação salarial são sempre marcadas pelo género, o que explica as desigualdades entre mulheres e homens. Afirmar que uma organização ou qualquer outra entidade é *genderizada* significa que favoritismos, processos de exploração e de controlo da ação, emoções e identidades são moldados pela distinção socialmente construída entre mulheres e homens, entre feminilidade e masculinidade (Acker, 1990, p. 145 & 146). As organizações são portanto, estruturas *genderizadas*. De acordo com Acker (1990) existem cinco processos que produzem estruturas sociais de género, sendo eles: a construção de divisões em função do género (divisão do trabalho, da localização do espaço físico, do poder) que levam a dicotomias em termos de comportamentos e papéis sociais em que os homens ocupam quase sempre as posições de maior poder nas organizações; a construção de símbolos e imagens que se encontram relacionados com a ideologia cultural popular, em que a representação ideal de um gestor de topo ou de um líder empresarial é maioritariamente representada pela figura masculina; as interações entre as mulheres e os homens, as mulheres e as mulheres, os homens e os homens, que incluem padrões de dominação e de submissão; a produção de componentes de identidade individual de género que podem incluir o uso da linguagem, o vestuário e a apresentação de si mesmo como membro de género de uma organização; o género como elemento construtivo da lógica organizacional, uma vez que as subestruturas de género são reproduzidas diariamente em atividades e práticas de trabalho e, um pouco menos frequentemente, nas teorias organizacionais.

Com estes processos a autora realça a importância das dimensões de género e da sexualidade que eram tradicionalmente silenciadas pelas narrativas acerca das organizações como se estas fossem espaços assexuados e neutros do ponto de vista do género (Casaca & Lortie, 2018).

A segregação das profissões em função do género é comum a quase todas as organizações. Este fenómeno contribui para a reprodução de estereótipos (sendo também gerado pelos mesmos), as diferenças salariais entre mulheres e homens e impede que as mulheres consigam enveredar por carreiras que envolvem cargos de decisão e poder na sociedade (Santos & Amâncio, 2014). A divisão do trabalho favorece os homens, porque as

organizações valorizam mais o sexo masculino e as qualificações associadas à masculinidade do que características associadas às mulheres e à feminilidade (Acker, 1990 *cit in* Santos & Amâncio, 2014, p. 711). Mesmo as mulheres altamente qualificadas que ocupam posições de poder formal acabam por se deparar com dificuldades em ver a sua autoridade reconhecida, o que geralmente não acontece com os homens, mesmo quando não são tão qualificados (Santos & Amâncio, 2014).

### **2.2.2 Abordagens orientadas para a integração de uma perspetiva de género nas organizações**

A implementação de mudanças relacionadas com o género nas organizações é um ponto que se encontra diretamente relacionado com a promoção da igualdade de género. Eriksson-Zetterquist e Remark (2016) levantam a seguinte questão: “As mudanças planeadas podem resultar em mudanças visíveis e sustentáveis na forma como o género é construído nas organizações?” (p. 363).

A literatura sustenta que a forma mais sustentável passaria por reformar as culturas organizacionais dominantes. O género não é apenas visto como uma característica individual - pelo contrário - é visto como um conjunto complexo de relações sociais que se expressam através de práticas sociais que existem dentro e fora das organizações. Estas práticas sociais podem ser expressas através de políticas, procedimentos formais e interações dentro e fora das organizações. No entanto, estas práticas sociais mantêm uma ordem social de género em que os homens e formas particulares de masculinidade acabam por predominar nas organizações (Ely & Meyerson, 2000).

Para contrariar estas práticas sociais, as organizações adotam processos de identificação e reformulação dessas práticas. O processo de mudança passa assim por ser gradual e contínuo (Weick & Quinn, 1999), envolvendo um processo de análise crítica sistemática, estimulando novos pontos de vista e novas experiências (Ely & Meyerson, 2000).

Esta abordagem apresenta como benefícios: ultrapassar o pressuposto da neutralidade das práticas organizacionais; fomentar a predisposição para a mudança; e estimular processos contínuos de aprendizagem (Fletche & Ely, 2003 *cit in* Casaca & Lortie, 2018: p. 32). Em suma, a mudança ocorre de forma sustentável quando as novas práticas e os novos processos organizacionais ficam institucionalizados, normalizados no quotidiano de todas

as pessoas que integram a organização, num registo integrado e sistémico (Casaca & Lortie, 2018).

A gestão de um processo de mudança cultural assume-se como a estratégia de transformação mais adequada. Trata-se assim de um processo de identificação, revisão e erradicação de todas as normas, narrativas e práticas sociais discriminatórias. Devem assim ser consideradas quatro categorias: políticas formais e procedimento; práticas de trabalho informais, normas e padrões de trabalho; narrativas, retóricas, linguagem e outras expressões simbólicas e padrões informais de interação social quotidiana (Casaca & Lortie, 2018, p. 34; Ely & Meyerson, 2000, p. 114). De acordo com Ely e Meyerson (2000), as práticas quotidianas e outros processos sociais informais são fundamentais para a construção de uma cultura assente na igualdade entre mulheres e homens, pois o género é construído diária e continuamente (West & Zimmerman, 1987 *cit in* Eriksson-Zetterquist & Remark, 2016).

A teoria da mudança organizacional em torno da transladação foi desenvolvida por sociólogos/as franceses/as e permite o estudo de processos formais e informais (Eriksson-Zetterquist & Remark, 2016; Waerass e Niesen, 2015). Dir-se-ia que uma organização passou a integrar uma perspetiva de igualdade de género quando esta se consubstanciou numa estratégia e, por sua vez, foi transladada (institucionalizada) nas práticas e rotinas implementadas em toda a organização. Muitas vezes, as organizações tendem a seguir algumas tendências de moda ou a aderir a um discurso politicamente correto, mas a transladação só ocorre quando a igualdade entre mulheres e homens não constitui apenas uma narrativa de fachada da organização (imagem externa), mas está intrinsecamente refletida nos processos internos e nas rotinas das organizações. O primeiro passo para transladar uma ideia é de forma material, implicando transformá-la em práticas e resultados tangíveis incrustados e estabilizados no quotidiano das organizações (Eriksson-Zetterquist & Remark, 2016).

### **2.3 Políticas de gestão e boas práticas organizacionais promotoras da igualdade de género**

Uma política formal sobre igualdade de género apresenta princípios e práticas de equidade e diversidade que devem ser aplicados para apoiar e melhorar os resultados de

igualdade de género no mercado de trabalho. É importante para as organizações terem uma política de igualdade de género para que consiga exprimir intenções, prioridades e práticas relativamente à promoção da mesma. Esta é uma ferramenta importante para que a GRH consiga garantir que as mulheres e homens sejam igualmente representados, valorizados e recompensados na organização (WGEA, 2014).

A promoção de políticas e práticas de igualdade de género nas organizações, tal como acontece com qualquer outro tipo de intervenção organizacional, requer a realização de um diagnóstico da situação sobre a qual se pretende intervir. Neste contexto o diagnóstico é ainda mais importante, uma vez que as assimetrias existentes entre as mulheres e homens no trabalho não são geralmente distinguidas. A função de um instrumento de diagnóstico será focar um conjunto de elementos que acabam por passar despercebidos no quotidiano das organizações. Com base neste instrumento será possível caracterizar as organizações ao nível das políticas e práticas que apresentam implicações diretas ou indiretas nas assimetrias de género (Casaca *et al.*, 2016; Perista *et al.*, 2008).

Assim, de forma a promover a igualdade de género dentro das organizações, estas procedem à implementação de práticas de igualdade interligadas com os processos de recrutamento e seleção visando o cumprimento da legislação relativamente aos anúncios de oferta de empregos e à manutenção de informação em função do sexo. As organizações devem também ter em consideração questões relacionadas com o princípio da paridade na construção das equipas de seleção, encorajando candidaturas de homens ou mulheres a profissões onde o respetivo sexo esteja sub-representado. A igualdade é também implementada nas organizações através da sua política de remunerações, promoção e processos de progressão na carreira. Devem existir critérios claros de promoção e progressão que garantam a igualdade de acesso a níveis hierárquicos mais elevados e a possibilidade de uma gestão de carreira em moldes igualitários tanto para homens como para mulheres. Com isto, pretende-se chegar a uma transversalidade do princípio de género nas políticas e planos de ação das organizações (Perista *et al.*, 2008, p. 108 & 109). Também a conciliação entre as responsabilidades familiares e responsabilidades profissionais dos/as trabalhadores/as é uma forma de promover a igualdade de género através da implementação de práticas como: criação de serviços de acolhimento de crianças, criação de serviços de prestação de cuidados a idosos/as, licença para pais e mães trabalhadores/as, incentivo à maior participação do pai na vida familiar e à flexibilização da organização do trabalho (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006). Assim,

a política geral de recursos humanos integrada nos objetivos estratégicos da gestão deverá definir como principais valores da igualdade de oportunidades e de tratamento a dignidade, a segurança, a articulação com a vida familiar/pessoal e qualidade de vida no trabalho (Casaca, 2014, p. 365).

Para que a implementação destas práticas seja feita de forma correta devem ser implementados Planos para a Igualdade entre homens e mulheres (Monteiro & Ferreira, 2013). Segundo Magri (2015), uma política de igualdade de género deve, antes de mais, estabelecer mecanismos claros que promovam o cumprimento integral do princípio legal da não-discriminação, de modo a que as medidas estruturais e individuais sejam aplicadas para prevenir ou corrigir casos de discriminação direta e indireta. Esta deve estabelecer objetivos realistas apoiados pela cultura organizacional, de forma a identificar as lacunas existentes na estrutura da organização. Qualquer plano deve ser adaptado ao tamanho e ao contexto da organização, priorizando as ações que devem ser executadas para atingir os seus principais objetivos que devem ser claros, mensuráveis e calendarizados (Magri, 2015).

Com a elaboração destes planos pretende-se alcançar o *mainstreaming* de género (MG). O MG tem como objetivo promover uma cultura organizacional igualitária que deverá promover a igualdade de oportunidade no acesso à participação no mercado de trabalho, combater a segregação horizontal e vertical<sup>3</sup>, a desigualdade salarial e ainda promover a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, criando condições de paridade na conformidade das responsabilidades profissional e familiares (Monteiro & Ferreira, 2013, p. 126). Existe uma relação entre as abordagens de MG e a Teoria da Mudança Organizacional em torno da transladação referida anteriormente, uma vez que, uma cultura organizacional igualitária só pode ser promovida quando uma perspetiva de género se torna numa estratégia e é institucionalizada (transladada) em boas práticas e rotinas implementadas na organização. Só após a implementação de práticas e políticas é que a organização consegue promover uma cultura organizacional igualitária.

A origem do PIQ remonta às políticas públicas delineadas pelo Conselho Europeu Extraordinário do Luxemburgo nos fins da década de 1990. A Estratégia Europeia para

---

<sup>3</sup> **Segregação horizontal** corresponde à concentração de mulheres e homens em diferentes tipos de trabalhos, levando à representação que existem «trabalhos de mulheres» e «trabalhos de homens» ”; **“Segregação vertical** refere-se à inserção de homens e mulheres em diferentes níveis hierárquicos, qualificação e remuneração (...)” (Monteiro & Ferreira, 2013).

o Emprego assentava em quatro pilares estruturantes: empregabilidades; espírito empresarial; adaptabilidade e igualdade de oportunidades – que deveriam ser desenvolvidos por cada Estado Membro através de um Plano Nacional de Emprego (Rêgo, 2012). Segundo Rêgo (2012), a existência do IV Pilar relativo à “Igualdade de Oportunidades” constituiu uma importante oportunidade para o avanço das políticas públicas em Portugal no domínio da igualdade de género, na medida em que a sua metodologia para a elaboração do Plano e para o seu acompanhamento implicou que a CITE fosse regularmente consultada. Com o IV Pilar foi possível reforçar a credibilidade e a importância da implementação de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens através de vários instrumentos, nomeadamente: formação na área da igualdade de oportunidades, fator essencial para que exista uma institucionalização de boas práticas e se consiga implementar uma perspectiva de género nas organizações; entrada em funcionamento de um observatório para seguimento da temática da igualdade de oportunidades nos instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho; **atribuição de prémios às organizações com políticas exemplares na área da igualdade de oportunidades**; promoção da elaboração de código de boas práticas em áreas como a proteção da maternidade e da paternidade e ações positivas em matéria de conciliação da vida profissional e familiar; atribuição de apoios específicos às empresas que promovem a igualdade de oportunidades na reinserção de trabalhadoras e de trabalhadores na vida ativa (Rêgo, 2012, p. 32 e 33). Este Plano concretizou também uma boa prática de transversalização (*mainstreaming*) da igualdade de género nas políticas uma vez que estabeleceu uma ligação com o Plano Global para a Igualdade de Oportunidades e promoveu uma perspectiva horizontal e integrada, da igualdade entre mulheres e homens no conjunto das medidas e das ações ao nível do trabalho, do emprego e da formação profissional (Rêgo, 2012, p. 33).

Uma organização que pretenda implementar medidas para promover a igualdade de género de forma correta deverá investir no desenvolvimento e reforço das aptidões dos seus trabalhadores, das suas trabalhadoras e das suas chefias. As empresas que estão comprometidas com a promoção da igualdade entre mulheres e homens, desenvolvem políticas e práticas que devem ser integradas num Plano de Ação para a Igualdade entre mulheres e homens, sendo que as especialidades de cada Plano deve obedecer a uma determinada realidade empresarial (Casaca *et al.*, 2016). Assim, é importante distinguir as empresas que realizam ou promovem políticas e práticas positivas para combater a

desigualdade género e que conseqüentemente contribuem para estimular mudanças nas organizações, em prol de uma cidadania ativa e de uma responsabilidade social consciente dos direitos fundamentais das/os trabalhadoras/es (CITE & CIG, 2015).

#### **2.4 Contributos em torno da implementação das políticas e práticas promotoras da igualdade de género nas organizações**

As organizações, nomeadamente aquelas que adotam uma postura socialmente responsável, assumem cada vez mais a intenção de promover a igualdade de género através da implementação de políticas e práticas. Estamos assim perante lógicas de cidadania empresarial que encaram o investimento nestas matérias como uma opção estratégica que lhes traz benefícios e vantagem competitiva, enquanto organizações compostas por mulheres e homens, por trabalhadoras e trabalhadores. Na base desta nova postura, adaptada pelas organizações, estão direitos humanos fundamentais e a sua responsabilidade social, que vai atualmente muito para além das suas responsabilidades económicas e ambientais (Perista *et al.*, 2008). Assim, importa referir a importância do *triple bottom line*, que consiste num tripé de três dimensões (economia, ambiente e sociedade). As organizações que praticam estas três dimensões são consideradas organizações que garantem a sua vantagem competitiva, levando assim a uma gestão inteligente (Kane, 2011).

A implementação da igualdade de género nas organizações através de políticas e práticas demonstra globalmente benefícios, nomeadamente ao nível da produtividade, motivação dos trabalhadores e trabalhadoras, reputação e imagem empresarial. Para além disso, apresenta vantagens para as organizações, tais como: ampliação das competências existentes; captação e retenção de talentos e de pessoas altamente qualificadas; redução do absentismo; melhorias nos ambientes de trabalho; maior inovação e criatividade nos produtos/serviços; confiança e credibilidade do mercado de trabalho e da comunidade; aumento da competitividade; reconhecimento e imagem positiva (Monteiro & Ferreira, 2013, p. 130).

Organizações com poucas políticas voltadas para o género acabam por adotar uma abordagem de conformidade em relação à gestão. Estas organizações cumprem apenas os requisitos legais mínimos para a igualdade de oportunidades. A falta de progresso na

carreira e apoio pode reduzir a motivação e a participação dos seus colaboradores e das suas colaboradoras, o que pode contribuir para efeitos negativos como a diminuição da comunicação, a falta de satisfação no trabalho que pode levar por sua vez à falta comprometimento com o trabalho. Estes efeitos negativos podem gerar um forte nível de rotatividade de trabalhadores e trabalhadoras dentro das organizações. Pelo contrário, as organizações que implementam políticas e práticas que promovem a igualdade de género são caracterizadas por um ambiente onde os/as trabalhadores/as se sentem valorizados/as, levando a um aumento da satisfação no trabalho (Ali, Metz & Kulik, 2015).

A promoção da igualdade de género atrai muitas vezes benefícios para a imagem das organizações e promove, em simultâneo, uma orientação focada na justiça social nos Direitos Humanos e na sustentabilidade das sociedades. Para além disso, atualmente está comprovado que incluir a dimensão da igualdade entre mulheres e homens nos sistemas e processos de gestão das organizações contribui para a otimização do desempenho, da competitividade, do desenvolvimento e do clima interno da organização (Casaca *et al.*, 2016).

A aposta na igualdade de género por parte das organizações contribui para uma melhoria do desempenho organizacional em todas as suas dimensões, verificando-se uma correlação positiva entre a presença de mulheres nos órgãos de gestão e rentabilidade e competitividade da empresa (Casaca *et al.*, 2016).

### **3. Parte empírica: análise e discussão dos resultados**

#### **3.1 Opções metodológicas**

Do ponto de vista metodológico, foi adotada uma abordagem mista, cruzando o método qualitativo e o quantitativo. No primeiro caso, a nossa opção recaiu sobre uma abordagem qualitativa. A partir da análise documental, foi possível descrever, sistematizar e categorizar as boas práticas distinguidas ao abrigo do PIQ. Para tal, foi recolhido e analisado o conteúdo de cinco brochuras relativas ao Prémio. Realizou-se, ainda uma recolha de toda a informação relevante a partir dos *websites* das entidades distinguidas até ao momento, tendo procedido à respetiva análise de conteúdo. Esta análise teve como finalidade averiguar se as organizações distinguidas fazem referência à igualdade de género na sua missão e valores, se referem nos seus *websites* à atribuição do PIQ (na sua



versão prémio ou menção honrosa) e aos Planos para a Igualdade, caso tenham sido adotados. Importa referir, a este respeito, que a análise de conteúdo realizada foi igualmente objeto de uma análise quantitativa. Esta análise foi potenciada num segundo momento da investigação, em que se procedeu à aplicação de um inquérito por questionário (ver Guião no Anexo C) e à análise quantitativa dos respetivos resultados. Esta última opção procurou, fundamentalmente, a explicação de fenómenos através da recolha de dados numéricos e respetiva análise estatística (Creswell, 1994, 2003 *cit in* Neves, 2014: 163).

O inquérito por questionário foi aplicado a gestores e gestoras de recursos humanos das entidades distinguidas pelo PIQ até ao momento, sendo o universo composto por 41 organizações. A aplicação foi feita *online* por administração direta, tendo a pessoa inquirida respondido ao questionário através da plataforma *SurveyMonkey*. Ao longo do questionário foram utilizadas questões fechadas e questões abertas. As questões fechadas são previamente fixas e apresentam as opções de resposta possíveis. Já as questões abertas possibilitam a/o inquirido/a de responder da forma como desejar (Ghiglione & Matalon, 1992). Posteriormente, a análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário foi feita através do Software SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*.

## **3.2 O PIQ: Enquadramento e Caracterização do Prémio e das Boas Práticas**

### **3.2.1 O Prémio Igualdade é Qualidade**

O PIQ é uma distinção que tem como objetivo premiar organizações e outras entidades empregadoras (públicas, cooperativas, associações e outras sem fins lucrativos) que se destacam pelo desenvolvimento e aplicação de políticas exemplares e de boas práticas na promoção da igualdade de género, incluindo na prevenção e no combate à violência de género, no quadro das suas estruturas. O PIQ foi instituído em 2000 pela CITE e conta desde 2009 com a parceria da CIG, na promoção de medidas específicas que estimulam uma verdadeira igualdade no local de trabalho designadamente em áreas chaves como a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar de mulheres e de homens, na

eliminação das assimetrias salariais ou ainda no combate à segregação profissional de mulheres e de homens no mercado de trabalho. O PIQ apresenta assim, um conjunto de 11 prioridades, objetivos e metas que as organizações distinguidas devem valorizar e cumprir (Quadro 1 – Anexo B). Deve notar-se que o PIQ é composto por duas versões: a versão Prémio e a versão Menção Honrosa Igualdade é Qualidade. O PIQ através das suas duas versões pretende divulgar atividades inovadoras no âmbito da responsabilidade social e da ética empresarial que deem origem a um ambiente profissional equilibrado e justo (CIG & CITE, 2018).

De acordo com o regulamento do PIQ, podem candidatar-se ao prémio pequenas, médias e grandes empresas e outras entidades (associações e cooperativas) que apresentem boas práticas de igualdade de género e que pretendam divulgar essas medidas, enquanto se empenham na melhoria da sua responsabilidade social ao nível da promoção da igualdade entre mulheres e homens. A ação concreta do PIQ, centra-se sobretudo no reconhecimento do trabalho já desenvolvido pelas organizações e na divulgação de medidas exemplares promotoras da igualdade de género que sensibilizem outras organizações e o público consumidor para a importância de desenvolverem essas políticas e práticas. Assim, o PIQ pretende distinguir empresas e entidades que realizaram ou promoveram ações positivas na área da igualdade entre mulheres e homens e da qualidade no trabalho, no emprego e na formação profissional (Guerreiro & Pereira, 2006).

O prémio conta, até ao momento, com 12 edições. No decorrer destas, foram distinguidas 41 organizações, sendo que foram atribuídos 18 prémios e 41 menções honrosas (Quadro 2 - Anexo B). As candidaturas foram avaliadas por uma equipa de avaliação técnica e o resultado foi validado por um júri. Deve notar-se que nas duas últimas duas edições (2016/2017 e 2014) foram apenas atribuídas menções honrosas às organizações.

### **3.2.2 Caracterização das organizações distinguidas pelo PIQ**

Tal como se pode observar no Quadro 3 (Anexo B), a maioria das organizações distinguidas detém capital privado, tendo algumas capital público como é o caso do Centro Hospitalar de Setúbal, dos Serviços Intermunicipalizados de Oeiras e da Amadora, dos Serviços Municipalizados de Águas e Saneamento da Câmara Municipal de Loures, da Imprensa Nacional - Casa da Moeda, dos Equipamentos Bairros Históricos de Lisboa

e da RTP – Rádio Televisão Portuguesa. Já relativamente ao setor de atividade, algumas das organizações distinguidas pertencem ao setor das atividades financeiras e seguros, tais como: o Banco Santander Totta, a AXA Seguros Portugal, S.A, a Caixa Económica Montepio Geral e a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra, C.R.L., já outras pertencem ao setor da indústria automóvel, transformadora, metalúrgica e metalomecânica. Ainda no que se refere à caracterização das entidades distinguidas pelo PIQ, 15 destas são membros do iGen – Fórum Organizações para a Igualdade. Este Fórum foi criado em 2013 e é composto por 68 organizações. Os membros têm como missão/compromisso promover uma cultura coletiva de responsabilidade social e justiça, incorporando nas suas estratégias de gestão os princípios da igualdade e não discriminação entre mulheres e homens no mercado de trabalho.

Tal como já referido o PIQ, foi atribuído até ao momento a 41 organizações, contudo, é importante evidenciar que algumas destas organizações foram distinguidas mais do que uma vez, sendo que o Espaço t – Associação para Apoio à Integração Social e Comunitária foi a organização que mais vezes foi distinguida, tendo conquistado um Prémio PIQ Igualdade é Qualidade e três Menções Honrosas.

Deve ainda notar-se que, através da análise dos *websites* das organizações distinguidas (Quadro 4 - Anexo B), foi possível verificar que de um total de 41 organizações apenas cinco fazem referência à igualdade de género na sua missão e valores e só uma organização (GEBALIS - Gestão do Arrendamento Social em Bairros Municipais de Lisboa, E.M., S.A.) divulga no seu *website* um Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens. Apenas seis organizações fazem referência no seu *website* ao facto de terem sido distinguidas com o PIQ.

### **3.2.3 Análise das Boas Práticas das organizações distinguidas pelo PIQ**

A partir da análise do conteúdo das cinco brochuras do PIQ referentes às cinco últimas edições que se realizaram nos anos 2016/2017, 2014, 2011, 2010 e 2008/2009 foi possível identificar as boas práticas organizacionais já distinguidas com a atribuição do prémio. Estas integram as seguintes dimensões da igualdade de género: missão e valores; recrutamento e seleção; aprendizagem e formação contínua; avaliação de desempenho; progressão e desenvolvimento de carreiras; articulação entre a vida profissional, familiar

e pessoal; respeito pela dignidade e integridade das pessoas trabalhadoras e combate à violência doméstica e de género; diálogo social e participação. É assim de notar que se destacam-se sobretudo práticas ligadas à articulação entre vida profissional, familiar e pessoal, ao respeito pela dignidade e integridade das pessoas trabalhadoras e combate à violência doméstica e de género, progressão e desenvolvimento de carreiras e diálogo social e participação (Quadro 5 - Anexo B). Para além disso, a maioria das organizações apresentava à data de atribuição do PIQ um Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens, no entanto, apenas uma destas organizações mencionadas (Gebalis) tem disponível no seu *website* o Plano de Ação.

Para além das boas práticas mencionadas anteriormente, algumas organizações utilizam linguagem inclusiva e imagens não discriminatórias em função do sexo, assumem um compromisso com a igualdade de género enquanto valor fundamental da organização, têm como preocupação garantir o recrutamento e seleção de mulheres e de homens para cargos em que o sexo esteja sub-representado, apostam em ações de sensibilização para a igualdade entre mulheres e homens e conciliação trabalho-família, incentivam ao gozo das licenças parentais por parte dos homens pais, bem como ao uso da licença parental inicial partilhada, e dispõem de mecanismos de apoio ao combate da violência doméstica. Já no que se refere ao acesso aos lugares de topo na organização, algumas organizações apresentam medidas que permitem aumentar o número de mulheres nos cargos de chefia e direção, facilitam o acesso a formações às mulheres que pretendam potenciar as suas competências técnicas, de liderança e de gestão (como por exemplo, cursos executivos em “*Women in Business*” financiados pelas organizações).

Assim, tendo em conta a análise do Quadro 5 (Anexo B) é possível constatar que a dimensão em que as organizações mais apostam é a articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal, seguindo-se da dimensão respeito pela dignidade e integridade das pessoas trabalhadoras e a dimensão combate à violência doméstica e de género. Relativamente às dimensões “avaliação de desempenho e progressão e desenvolvimento de carreiras”, nomeadamente, no que se refere à igualdade remuneratória entre mulheres e homens e acesso a lugares de gestão de topo ainda são poucas as organizações que apostam em medidas promotoras da igualdade de género.

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1 Breve caracterização das organizações respondentes (amostra)

No presente capítulo serão analisados todos os dados recolhidos através da aplicação do inquérito por questionário (Anexo C) a gestores e gestoras de GRH das 41 organizações que, até ao momento, foram distinguidas pelas boas práticas em matéria de igualdade entre mulheres e homens, com a atribuição do PIQ. Obteve-se 22 respostas, o que corresponde a uma taxa de respostas de aproximadamente de 54%.

O inquérito por questionário é composto por 23 perguntas (Anexo C). Este inicia-se como uma pequena caracterização das organizações quanto à dimensão, natureza jurídica, setor de atividade e caracterização do pessoal ao serviço da organização. No que se refere à dimensão (Figura 1 – Anexo A), das 22 organizações respondentes mais de metade (57%), são grandes organizações, ou seja, integram mais de 250 trabalhadores/as e um volume de negócios anual superior a 50 milhões de euros, no balanço total anual superior a 43 milhões de euros.

Relativamente à natureza jurídica da organização, destaca-se que 29% pertencem ao setor empresarial do Estado (Figura 2 – Anexo A) e apenas 5% são cotadas em bolsa. Já dois terços das organizações respondentes (66%) apresentam outra natureza jurídica: destacando-se sobretudo IPSS, organizações de natureza privada, sociedade por cotas, não cotadas em bolsa e banca. No que diz respeito ao setor de atividade, quase um terço (29%) pertencem ao setor “Outras atividades de serviços”, 14% pertencem aos setores “Atividades de Saúde Humana e Apoio Social” e “Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos”.

Quanto à caracterização do pessoal ao serviço<sup>4</sup>, 36% das organizações respondentes são constituídas por mais homens do que mulheres, sendo que 18% (quatro organizações) apresentam uma representação equilibrada de trabalhadores e trabalhadoras. Deve destacar-se que apenas 22% das organizações representadas na amostra apresentam uma maior percentagem de mulheres em cargos de gestão de primeira linha, e apenas 18%

---

<sup>4</sup> **Nota:** A análise da caracterização do pessoal ao serviço da organização foi feita através de uma análise global das respostas dadas pelas organizações, uma vez que, não nos seria possível apresentar os dados individuais facultados pelas organizações, dado que foi garantido às organizações o anonimato e a análise da totalidade dos dados recolhidos e não das respostas individuais.

apresentam uma representação equilibrada de mulheres e homens nestes cargos. Por fim, no que se refere a cargos de chefia de nível intermédio, 35% das organizações apresentam uma maior percentagem de homens nestes cargos. Deve ainda notar-se que 24% apresentam uma representação equilibrada de mulheres e homens em cargos de chefia de nível intermédio. Através desta caracterização verifica-se que as organizações que se encontram representadas na amostra são maioritariamente compostas por trabalhadoras, no entanto, os cargos mais elevados na hierarquia destas organizações continuam ainda a ser ocupados maioritariamente por homens.

#### **4.2 Efeitos da atribuição do PIQ nas políticas e práticas promotoras da igualdade entre mulheres e homens**

Cerca de 81% das organizações destacam que a atribuição do PIQ estimulou a consolidação de políticas de gestão e práticas organizacionais promotoras da igualdade entre mulheres e homens (Figura 3 – Anexo A). No entanto, ao contrário do que seria de esperar após o reconhecimento público de boas práticas nesse domínio, tal não sucedeu em todas as organizações distinguidas. Em um quinto das organizações (19%, ou seja, em quatro organizações) a atribuição do PIQ não contribuiu para a consolidação de políticas de gestão e práticas organizacionais promotoras da igualdade entre mulheres e homens.

Tal como se pode observar na Figura 4 (Anexo A), 81% das organizações respondentes têm em vigor um Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens. Não deixa de merecer atenção que 19%, isto é, quatro das organizações respondentes ainda não têm implementado um Plano de Ação.

A partir de uma análise de cruzamento de dados é possível verificar que as quatro organizações que responderam que a atribuição do PIQ não contribuiu para a consolidação de políticas de gestão e práticas organizacionais promotoras da igualdade entre mulheres e homens são as mesmas que ainda não têm implementado um Plano de Ação.

Das organizações que têm implementado um Plano de Ação, 29% têm este Plano desde o ano de 2016 e mais de um quinto destas (21%) desde o ano 2014. Deve ainda notar-se que 14% destas organizações já têm implementado Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens desde o ano de 2008.

Verifica-se ainda através da Figura 5 (Anexo A) que em 44% das organizações respondentes com o Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens implementado, têm este Plano acessível a todos os trabalhadores e trabalhadoras através da intranet, já um quarto (25%) têm o Plano de Ação acessível a todos/as os/as trabalhadores/as a partir do Portal/*Website* da organização. Porém, é de notar, que em três das organizações (18%) com Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens, não o têm acessível a todos os trabalhadores e trabalhadoras.

Acresce que (Figura 6 – Anexo A), apesar de a larga maioria destas organizações terem em vigor um Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens, 44% já tinham em vigor este Plano antes da atribuição do PIQ. No entanto, aproximadamente um terço das organizações (31%) consideram que a atribuição do PIQ contribuiu para a elaboração do Plano para a Igualdade em vigor na organização. É de notar, porém, que um quarto (25%) destas organizações referem que a atribuição do PIQ não contribuiu para a elaboração do Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens.

Relativamente, aos planos de formação (Figura 7 – Anexo A), mais de metade (58%) das entidades respondentes destacam que, embora lhes tenha sido atribuído o PIQ, não passaram a integrar a igualdade entre mulheres e homens nos planos de formação destinados a trabalhadores e trabalhadoras. Neste sentido, com base na revisão da problemática, não se verifica a integração de uma perspetiva de género nos planos de formação nestas organizações, uma vez que, só através da capacitação dos trabalhadores e das trabalhadoras, por via do conhecimento, é possível institucionalizar uma perspetiva de género em políticas e práticas organizacionais que sejam capazes de promover a igualdade entre mulheres e homens nas organizações.

Deve ainda notar-se (Figura 8 – Anexo A) também, que em aproximadamente metade (47%) das organizações estão implementados procedimentos de monitorização dos salários das mulheres e dos homens, de modo a garantir que não existem disparidades. No entanto, em mais de metade (53%) verifica-se exatamente o oposto, não havendo portanto qualquer procedimento institucionalizado que apoie na prevenção de diferenciais remuneratórios entre homens e mulheres. Esta constatação não deixa de causar surpresa, uma vez que um dos objetivos e metas do PIQ é eliminar as desigualdades nos ganhos médios mensais entre os homens e as mulheres.

### **4.3 O lugar das Políticas de dessegregação sexual nas organizações distinguidas como o PIQ (amostra)**

Importa referir (Figura 9 - Anexo A) que quase metade (47%) destas organizações consideram que a atribuição do PIQ as incentivou a promoverem medidas para o acesso de homens e mulheres a profissões/funções onde estejam sub-representados/as, porém ao contrario do que seria de esperar, em mais de metade das organizações a atribuição do PIQ não incentivou a implementação de práticas de dessegregação profissional. É de assinalar que combater a segregação profissional entre as mulheres e os homens no mercado de trabalho é a primeira prioridade do PIQ.

Quanto ao número de mulheres e homens que ocupam cargos de direção de topo, apenas duas das organizações (9%) representadas na amostra apresentam maior percentagem de mulheres nestes cargos. Já relativamente aos cargos executivos, mais de três quartos (77%) das organizações representadas na amostra apresentam mais homens do que mulheres. Embora estas organizações sejam compostas maioritariamente por mulheres os cargos de direção de topo continuam a ser ocupados por mais homens do que mulheres. No entanto, relativamente à definição de objetivos para os próximos três anos, para aumentar a percentagem do sexo sub-representado em cargos executivos de direção de topo (Figura 10 – Anexo A), 17% das organizações respondentes respondem negativamente, sendo 28% explicita que a Lei nº 62/2017<sup>5</sup> não se aplica à organização. Apenas um pouco mais de um quinto (22%) das organizações declaram que, ao abrigo da referida Lei, estão definidos objetivos para que nos próximos três anos seja possível aumentar a percentagem do sexo sub-representado em cargos executivos de direção de topo. Também em 22% das organizações estão definidos esses objetivos, embora a Lei em questão não se aplique à organização.

Verifica-se que das 18 organizações respondentes, quatro pertencem ao setor empresarial do Estado (Quadro 6 – Anexo B), sendo que duas referem ter objetivos definidos nos termos da Lei 62/2017 e outras duas mencionam que esta Lei não se aplica à organização. Entre as outras organizações que responderam a esta pergunta, apenas uma é cotada em bolsa, referindo ter objetivos definidos nos termos da Lei. As restantes respondentes são

---

<sup>5</sup> Lei nº 62/2017, de 1 de agosto, estabelece o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa.



de outra natureza jurídica, sendo que cinco apresentam objetivos definidos nos termos da Lei. Deve notar-se que destas cinco organizações, quatro reforçam a ideia de que têm objetivos definidos nos termos da Lei 62/2017, embora esta Lei não se aplique à organização. No entanto, três destas organizações referem que não têm nenhuns objetivos definidos para os próximos três anos para aumentarem a percentagem do sexo sub-representado em cargos executivos de direções de topo.

Por fim, tal como ilustra a Figura 11 (Anexo A), em mais de metade (56%) das organizações respondentes existem medidas para promover o acesso de homens ou de mulheres a cargos de chefia de nível intermédio, no entanto, é de salientar que 44% destas organizações não dispõem de medidas para promover o acesso de trabalhadores e trabalhadoras a cargos de chefia de nível intermédio.

#### **4.4 O lugar das políticas de Articulação entre a vida Profissional, Familiar e Pessoal nas organizações distinguidas com o PIQ (amostra)**

Procurou-se também recolher informação sobre boas práticas atuais de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Quanto à percentagem de homens trabalhadores que foram pais no último ano (civil) e gozaram a licença parental de uso exclusivo do pai (obrigatória), em quase um quarto (23%) das organizações respondentes todos os homens que foram pais no último ano civil gozaram a licença parental de uso exclusivo do pai (obrigatória). No entanto, mais de um terço (38%) das organizações apresentam percentagens muito pequenas ou mesmo nulas de homens trabalhadores que foram pais no último ano (civil) e gozaram licenças parentais de uso exclusivo do pai (obrigatória). Deve notar-se que em apenas uma organização representada na amostra é que todos os homens que foram pais no último ano civil gozaram licenças parentais facultativas de uso exclusivo do pai, sendo que seis das organizações respondentes indicam mais uma vez, percentagens muito pequenas ou mesmo nulas de homens trabalhadores que foram pais no último ano (civil) e gozaram licenças parentais facultativas de uso exclusivo do pai.

Relativamente às percentagens de homens trabalhadores que foram pais no último ano (civil) e que gozaram a licença parental partilhada, verifica-se, que mais de metade (53%) das organizações apresentam percentagens muito baixas ou mesmo nulas, o que significa que muitos poucos ou mesmo nenhum homem-pais no último ano civil usufruíram da

licença parental inicial partilhada. Apenas em 13%, ou seja, oito das organizações respondentes, é que a maioria dos homens trabalhadores gozou licença parental inicial partilhada.

Ainda relativamente a esta dimensão (Figura 12 – Anexo A), em aproximadamente três quartos (74%) das organizações existem medidas específicas para facilitar a articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal que vão além do disposto na Lei e/ou nos Instrumentos de Regulamentação Coletiva de Trabalho.

#### **4.5 O respeito pela dignidade e integridade das pessoas trabalhadoras nas Organizações distinguidas com o PIQ (amostra)**

Em um pouco mais de metade (56%) das organizações respondentes existem mecanismos institucionalizados de informação e consulta para trabalhadores e trabalhadoras relacionados com questões de igualdade entre mulheres e homens, articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal, e proteção da parentalidade. É portanto de sublinhar a percentagem de organizações (44%) que não têm implementados tais mecanismos.

Recolhemos também informações sobre o respeito pela dignidade e integridade das pessoas trabalhadoras. Constatamos (Figura 13 – Anexo A) que aproximadamente três quartos (74%) das organizações reportam a existência de procedimentos específicos para a apresentação e apreciação de queixas, assim como a definição de sanções em casos de assédio sexual e/ou moral e de outras formas violentas de género no local de trabalho. Contudo 26% das organizações respondentes ainda não dispõem deste tipo de procedimentos.

Através da análise do Quadro 7 (Anexo B), é possível verificar que das 19 organizações respondentes a esta pergunta, 14 referem que existem procedimentos específicos para a apresentação e apreciação de queixas, assim como estão definidas de sanções em casos de assédio sexual e/ou moral e de outras formas de violência de género no local de trabalho, sendo que seis destas organizações são de média dimensão e sete são de grande dimensão. Já cinco organizações ainda não dispõem deste tipo de procedimentos, sendo três destas organizações de grande dimensão.

Por fim, através da análise da Figura 14 (Anexo A), é possível também verificar que em mais de metade (57%) das organizações a atribuição do PIQ permitiu estabelecer ou reforçar relações de cooperação com entidades públicas e/ou organizações da sociedade civil que prosseguem o objetivo de promover a igualdade entre mulheres e homens.

## 5. Considerações Finais

Nos últimos anos, algumas organizações portuguesas têm desenvolvido políticas e boas práticas de GRH promotoras da igualdade entre mulheres e homens (Monteiro & Ferreira, 2013), sendo as 41 organizações distinguidas pelo PIQ um exemplo dessas organizações. O PIQ pretende desafiar todas as organizações para uma cultura organizacional inovadora que promova sobretudo um pacto entre igualdade de oportunidades e responsabilidade social, levando ao aumento do nível de satisfação dos trabalhadores e das trabalhadoras, da produtividade, competitividade e desenvolvimento sustentável do nosso país (CIG & CITE, 2018). Todas as organizações que foram distinguidas com o PIQ - quer na versão prémio, quer na versão menção honrosa - apresentam políticas e práticas de igualdade entre mulheres e homens para além daquilo que se encontra disposto no quadro legal. Seria assim de esperar que atualmente continuassem a promover e a desenvolver boas práticas de igualdade de género.

Contudo, após a análise das respostas do inquérito por questionário foi possível apurar que, após o reconhecimento público de boas práticas de igualdade entre mulheres e homens, não se verificou a consolidação de políticas de gestão e práticas organizacionais promotoras da igualdade entre mulheres e homens em todas as organizações. Além disso, algumas organizações referem ainda que a atribuição do PIQ não contribuiu para a elaboração de um Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens, sendo que mais de metade destacam que, embora lhes tenha sido atribuído o PIQ, não passaram a integrar a igualdade entre mulheres e homens nos planos de formação destinados aos seus trabalhadores e trabalhadoras. Também no que se refere à prevenção da violência doméstica e de género, cerca de um quarto, ainda não dispõem de procedimentos específicos para a apresentação e apreciação de queixas, assim como da definição de sanções em casos de assédio sexual e/ou moral e de outras formas de violência de género no local de trabalho.

As organizações distinguidas com PIQ convertem recomendações em práticas e ações concretas assumindo um compromisso com a igualdade de género, nomeadamente na liderança, na gestão de talentos, nas políticas de igualdade salarial ou de gestão de carreiras e nas medidas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal (CIG & CITE, 2018). No entanto, tendo em conta a análise de resultados, algumas organizações distinguidas, ainda não têm implementado qualquer procedimento institucionalizado que apoie na prevenção de diferenciais remuneratórios entre homens e mulheres, não promovem o acesso de homens e mulheres a profissões/funções onde estejam sub-representados/as nem dispõem de medidas para promover o acesso de trabalhadores e trabalhadoras a cargos de chefia de nível intermédio.

Tendo em consideração os argumentos apresentados anteriormente, é possível observar que, embora estas 41 organizações tenham sido distinguidas pelo PIQ ao longo das suas 12 edições, os resultados apresentados, revelam que os efeitos estão aquém dos objetivos do reconhecimento público, uma vez que após a atribuição do PIQ seria expectável que as organizações distinguidas continuassem a promover a igualdade de género, de forma sustentada e estratégica. Seria, desde logo, de esperar que inscrevessem o compromisso com a igualdade de género nas suas missões e valores e que todas as organizações referenciassem nos seus *websites* o reconhecimento obtido com o PIQ. Outro dado importante, que também deve ser considerado, é o número de respostas obtidas ao inquérito por questionário, sugerindo uma fraca motivação para a colaboração no estudo ou desinteresse. Assim, para a maioria das organizações distinguidas a atribuição do PIQ teve um efeito positivo do ponto de vista da consolidação de uma perspetiva de igualdade de género, nas respetivas organizações. No entanto, não deixa de ser importante referir que, ao contrário do esperado, tal não sucedeu em todas as organizações distinguidas (que responderam ao questionário), havendo dimensões fundamentais para a institucionalização de políticas e práticas de promoção da igualdade entre mulheres e homens por consolidar.

Seria importante no futuro, e nas próximas edições do prémio, que fosse atribuído às organizações um selo de reconhecimento pela CITE, a carecer de renovação de cinco em cinco anos. As organizações, passados cinco anos da obtenção do reconhecimento público, teriam de prestar novamente provas do compromisso efetivo com a igualdade entre mulheres e homens através da devida consolidação das políticas e práticas de gestão e de GRH.

## 6. Referências Bibliográficas

Acker, Joan (1990), Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, *Gender and Society*, 4 (2), pp.139-158.

Acker, Joan (1999), Gender and Organizations, In J. Chafetz S. (ed.), *Handbook of the Sociology of Gender*. Nova Iorque, Kluwer Academic/ Plenum Publishers, pp. 177-194.

Ali, Muhammad; Metz, Isabel & Kulik, Carol T. (2015), Retaining a diverse workforce: the impacto of gender-focused human resource management. *Human Resorce Management Journal*, 25(4), pp. 580-599.

Casaca, Sara Falcão (2005), *Flexibilidade de Emprego, Novas Temporalidades de Trabalho e Relações de Género. A Reconfiguração da Desigualdade nos Novos Sectores dos Serviços*, Lisboa, ISEG, Universidade Técnica de Lisboa, dissertação de doutoramento.

Casaca, Sara Falcão (2010), A igualdade de género e a precarização do emprego, In Virgínia Ferreira (org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal. Políticas e Circunstâncias*, Lisboa, CITE, pp. 261-289.

Casaca, Sara Falcão (2012), Mercado do trabalho, flexibilidade e relações de género: tendências recentes, In Sara Falcão Casaca (coord.), *Mudanças Laborais e Relações de Género. Novos Vetores de Desigualdade*, Lisboa, Fundação Económicas e Editora Almedina, pp. 9-50

Casaca, Sara Falcão (2013), As Novas Dinâmicas Laborais e os Desafios de Articulação com a Vida Familiar, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 2, pp. 31-52.

Casaca, Sara Falcão (2014), A conciliação trabalho-família como uma dimensão fundamental da qualidade de vida no trabalho, In Ilona Kovács (coord.), *Temas atuais da Sociologia de Trabalho e da Empresa*, Almedina, pp. 355 – 380.

Casaca, Sara Falcão; Bastos, Amélia; Ferreira, Virgínia; Perista, Heloísa & Torres, Anália (2018). Índice de Igualdade entre Mulheres e Homens nas empresas.

Casaca, Sara Falcão & Lortie (2018), *Género e Mudança Organizacional*. Turim, Itália: Centro Internacional de Formação da OIT.

Casaca, Sara Falcão; Perista, Heloísa; Torres, Anália; Correia, Catarina; Quintal, Eudélina e São João, Patrícia (2016), Guia para a Promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens - ISEG-ULisboa, CESIS, ISCPS-ULisboa; EEAGrants-CIG.

CITE. Desigualdade Salarial entre Homens e Mulheres em Portugal. Lisboa, pp. 1-8.

CITE (2016), Prémio Igualdade é Qualidade - Formulário de Candidatura.

CITE & CIG (2010), Prémio às Empresas e Entidades com Políticas Exemplares na Área da Igualdade entre Mulheres e Homens, pp. 1-20. Disponível em: <http://cite.gov.pt/pt/premioigualdade/asstspremio/downloads/Brochura.pdf>

CITE & CIG (2011), Prémio às Empresas e Entidades com Políticas Exemplares na Área da Igualdade entre Mulheres e Homens, pp. 1-20. Disponível em: [http://cite.gov.pt/pt/premioigualdade/asstspremio/downloads/Brochura\\_2011.pdf](http://cite.gov.pt/pt/premioigualdade/asstspremio/downloads/Brochura_2011.pdf)

CITE & CIG (2013), Prémio às Empresas e Entidades com Políticas Exemplares na Área da Igualdade entre Mulheres e Homens, pp. 1-15. Disponível em: [http://cite.gov.pt/pt/premioigualdade/asstspremio/downloads/BROCHURA\\_10\\_EDICA\\_O\\_PIQ\\_2012.pdf](http://cite.gov.pt/pt/premioigualdade/asstspremio/downloads/BROCHURA_10_EDICA_O_PIQ_2012.pdf)

CITE & CIG (2015), Prémio às Empresas e outras Entidades Empregadoras com Políticas Exemplares na Área da Igualdade entre Mulheres e Homens, Conciliação entre a Vida Familiar e Profissional e Práticas Empresariais de Prevenção e Combate à Violência de Género, pp. 1-19. Disponível em: <http://cite.gov.pt/pt/premioigualdade/asstspremio/downloads/Brochura2015.pdf>

CITE & CIG (2018), Prémio às empresas e outras entidades empregadoras com políticas exemplares na área da igualdade entre mulheres e homens, da conciliação entre a vida profissional e familiar, e de práticas empresariais de prevenção à violência doméstica e de género, pp. 1-20. Disponível em: <http://cite.gov.pt/pt/premioigualdade/entidadespremiadas.html>

Council of Europe (2014), Council of Europe Gender Equality Strategy 2014-2017, pp. 1-22.

Ely, R. J. & Meyerson, D. B. (2000), Theories of gender in organizations: a new approach to organizational analysis and change, *Research in Organizational Behaviour*, 22, pp. 103-151.

Eriksson-Zetterquist, Ulla & Renemark, David (2016), Can Changes to Gender Equality Be Sustained?, *Gender, Work and Organizations*, 23(4), pp. 363-378.

EUROSTAT (2019a), *Employment rates by sex, age and citizenship (%) [lfsa\_ergan]*. Disponível em <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> Consultado em: 08/05/2019

EUROSTAT (2019b), *Part-time employment as percentage of the total employment, by sex and age (%) [lfsa\_eppga]*. Disponível em <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> Consultado em: 08/05/2019

EUROSTAT (2019c), *Unemployment rates by sex, age and citizenship (%) [lfsa\_urgan]*. Disponível em <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> Consultado em: 08/05/2019

Ferreira, Virgínia (1998), As mulheres em Portugal: Situação e Paradoxos, *Centro de Estudos Sociais*, pp. 1-29.

Ferreira, Virgínia (1999), Os paradoxos da situação das mulheres em Portugal, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 52-53, pp. 199-227.

Ferreira, Virgínia (2010), A evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos: Um percurso irregular, In Virgínia Ferreira (org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal. Políticas e Circunstâncias*, Lisboa, CITE, pp.139-190.

Gabinete de estratégias e Planeamento (2018), *Quadros de Pessoal (Relatório Único – Anexo A)*. Disponível em: <http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/empresas/qp2017sint.pdf>

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). O Inquérito. Teoria e Prática (pp. 63-66). Oeiras: Celta.

Guerreiro, Maria das Dores; Lourenço, Vanda; Pereira, Inês (2006), Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar, CITE-MTSS. [http://www.cite.gov.pt/imgs/downlds/Boas\\_Praticas\\_de\\_Conciliac.pdf](http://www.cite.gov.pt/imgs/downlds/Boas_Praticas_de_Conciliac.pdf)

Guerreiro, M., & Pereira, I. (2006), Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade. Lisboa: CITE.

Informa D&B (2019), *Gestão e Liderança Feminina nas empresas em Portugal: Retrato do Tecido Empresarial*, pp.1-4.

Kane, A. (2011). Green Recruitment, development and engagement. In B. Dean, *Going Green: The Psychology of Sustainability in the Workplace* 1st ed., pp. 6-7. Leicester: The British Psychological Society.

Kanter, Rosabeth M. (1977), *Men and Women of the Corporation*. Nova Iorque, Basic Books.

Magri, D. (2015). Draft Thematic – Gender and HRM. The Gender in Science and Technology LAB – Genis LAB. Community Research and Development Information Service – CORDIS.

Monteiro, R. & Ferreira, V. (2013), Planos para a igualdade género nas organizações: Contributos para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais, *Sociedade e Trabalho*, 43-44-45, pp. 23-136.

Neves, P., (2014). O que é uma Boa Investigação Quantitativa?. In J. Gomes & F. Cesário, *Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Um Guia de Boas Práticas* (1st ed., pp. 167-174). Lisboa: Escolar Editora.

Oliveira, T. C., (2014). O que é uma Boa Investigação Qualitativa? . In J. Gomes & F. Cesário, *Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Um Guia de Boas Práticas* (1st ed., pp. 127-135). Lisboa: Escolar Editora.

Perista, Heloísa; Guerreiro, Maria das Dores; Jesus, Clara & Moreno, Maria Luísa (2008), A igualdade de género no quadro da responsabilidade social - o projecto equal diálogo social e igualdade nas empresas, *ex aequo*, 18, pp.103-120.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998), *Manual de investigação em ciências sociais* (2nd ed., pp. 188-193). Lisboa: Gradiva.

Rêgo, Maria Do Céu da Cunha (2012), Políticas de igualdade de género na União Europeia e em Portugal: Influências e incoerências, *ex aequo*, 25, pp. 29-44.

Santos, Maria Helena & Amâncio, Lúcia (2014), Sobremínorias em profissões marcadas pelo género: consequências e reações, *ANÁLISE SOCIAL*, 212, PP. 701-726.

Waerass, Arld & Nielsen, Jeppe Agger (2015), Translation Theory ‘Translated’: Three Perspectives on Translation in Organizational Research, *Norwegian University of Life Sciences School of Economics and Business*, 16, pp. 1-50

Wall, Karin; Cunha, Vanessa; Atalaia, Susana; Rodrigues, Leonor; Correia, Rita; Correia, Sónia V. & Rosa, Rodrigo (2016), Homens e Mercado de Trabalho, In Karin Wall (coord.), *Livro Branco - Homens e Igualdade de Género em Portuga*, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e CITE, pp. 59-76.

Weick, Karl E. & Quinn, Robert E. (1999), *Organizational Change and Development*, *Annu Ver Psychol*, 50, pp. 361-86.

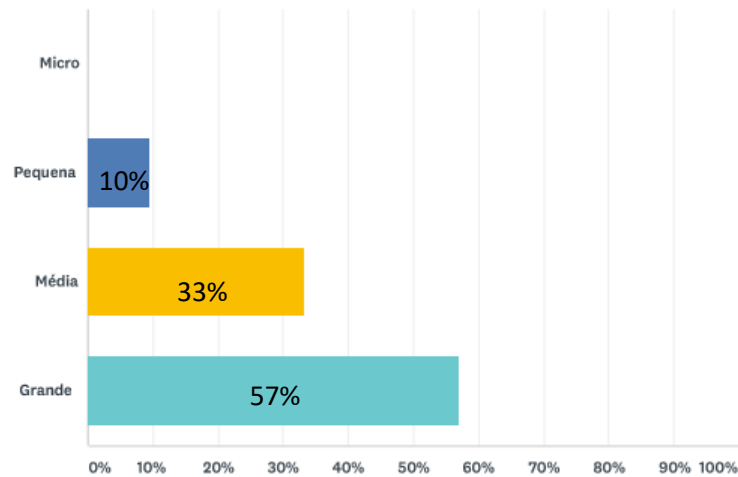
Workplace Gender Equality Agency. (2014). *Developing a workplace gender equality policy* (pp. 1-4). Australia: Australian Governme.



## 7. Anexos

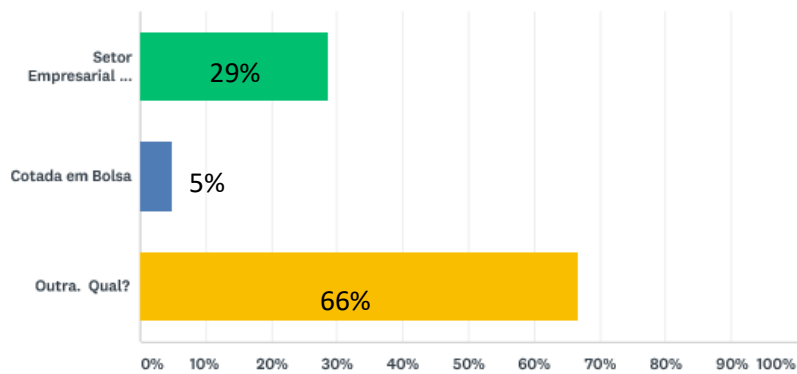
### Anexo A: Figuras

**Figura 1: Dimensão da organização**



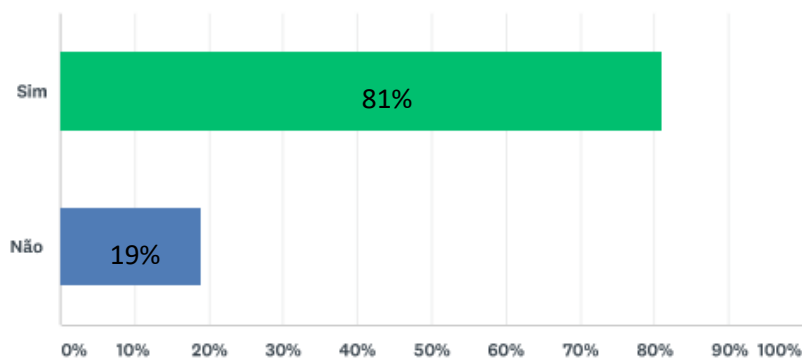
Fonte: Elaboração própria

**Figura 2: Natureza jurídica da organização**



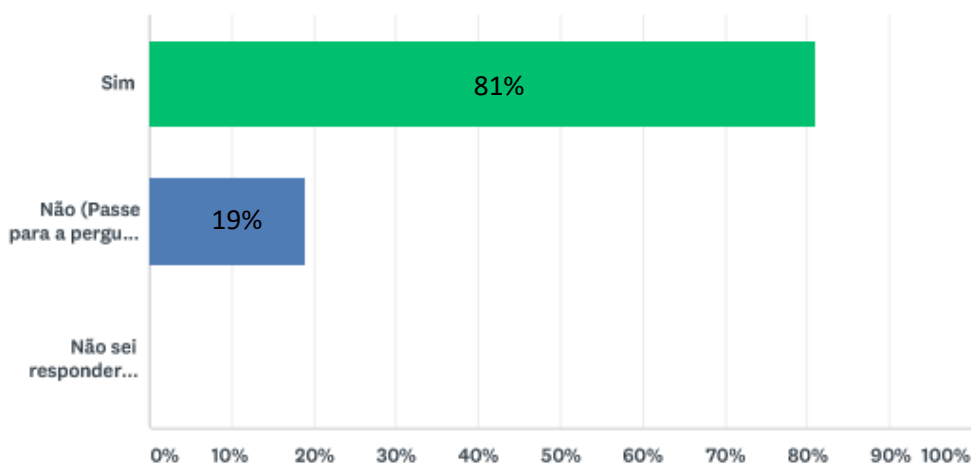
Fonte: Elaboração própria

**Figura 3: Respostas à pergunta – “A atribuição do PIQ (seja na sua versão Prémio ou de Menção Honrosa) estimulou a consolidação de políticas de gestão e práticas organizacionais promotoras da igualdade entre mulheres e homens na organização?”**



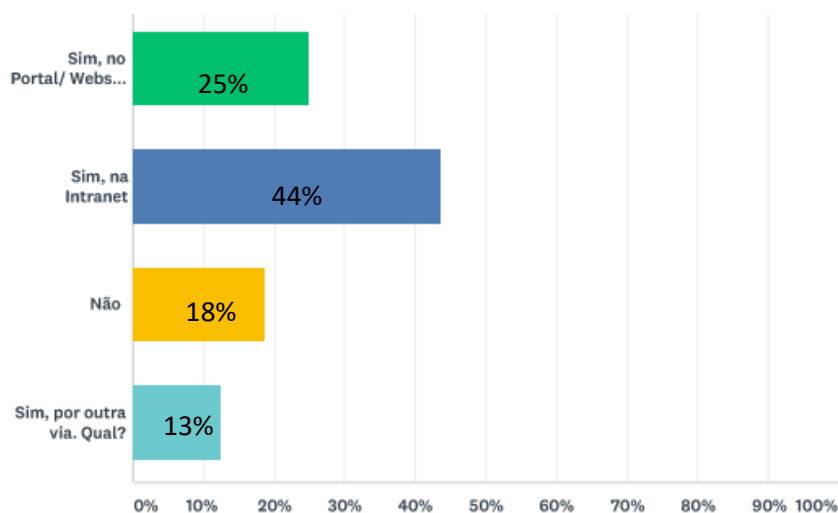
Fonte: Elaboração própria

**Figura 4: Respostas à pergunta – “Existe um Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens?”**



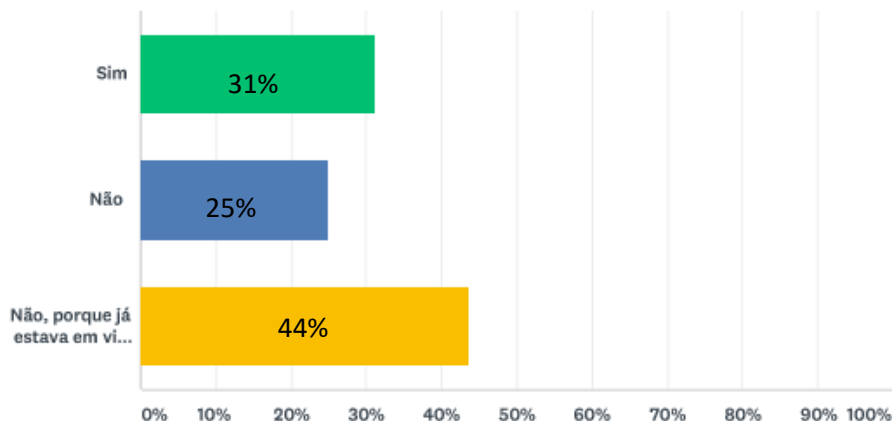
Fonte: Elaboração própria

**Figura 5: Respostas à pergunta – “O Plano está acessível aos trabalhadores e às trabalhadoras?”**



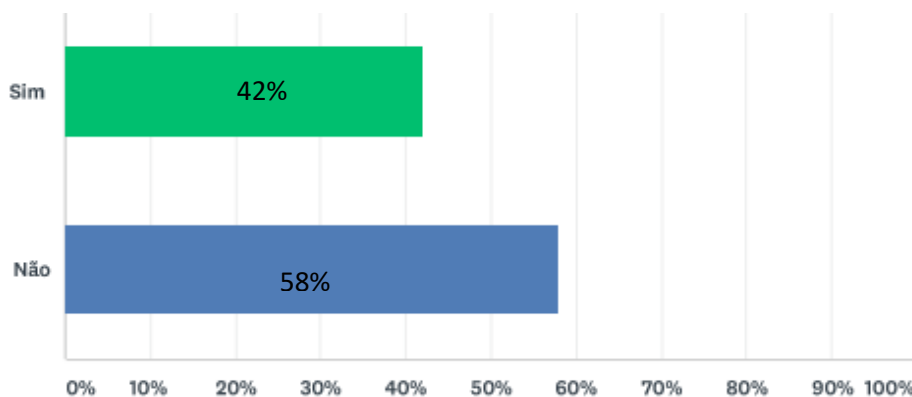
Fonte: Elaboração própria

**Figura 6: Respostas à pergunta – “Considera que a atribuição do PIQ (seja na sua versão Prémio ou de Menção Honrosa) incentivou a elaboração desse Plano?”**



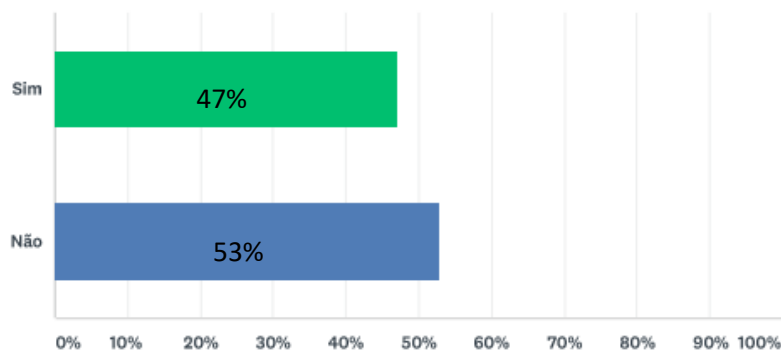
Fonte: Elaboração própria

**Figura 7: Respostas à pergunta - Após a atribuição do PIQ (seja na sua versão Prémio ou de Menção Honrosa), a organização passou a integrar igualdade entre mulheres e homens nos planos de formação para trabalhadoras e trabalhadores?**



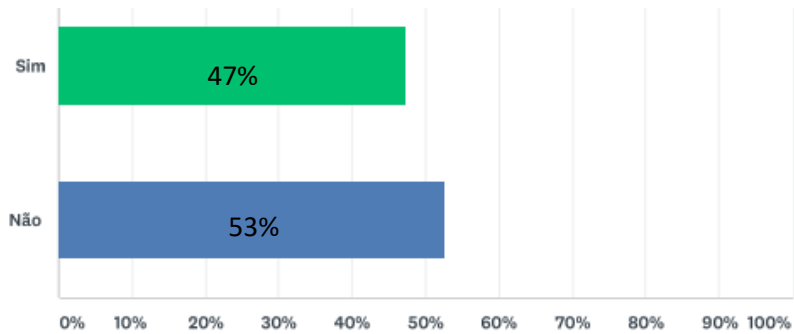
Fonte: Elaboração própria

**Figura 8: Respostas à pergunta – “Estão implementados procedimentos de monitorização dos salários das mulheres e dos homens (incluindo componentes variáveis e fixos) para garantir que não existem disparidades?”**



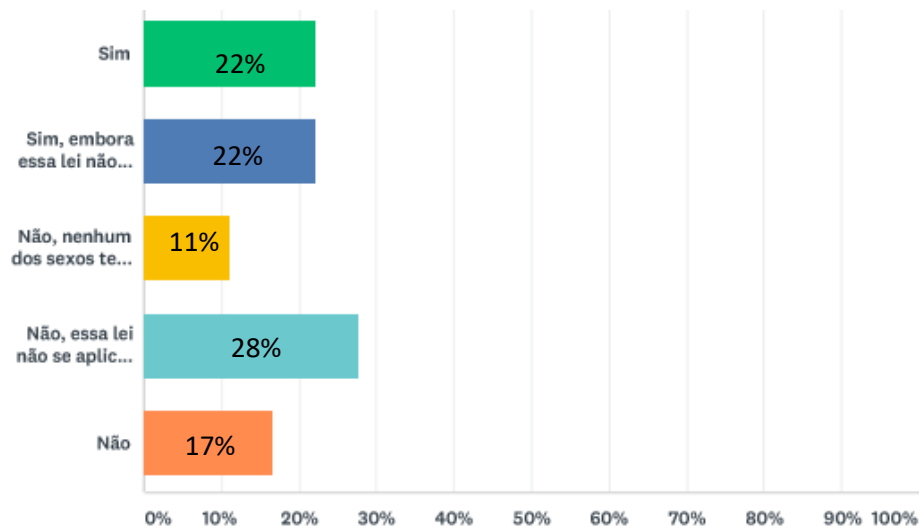
Fonte: Elaboração própria

**Figura 9: Respostas à pergunta – “Considera que a atribuição do PIQ (seja na sua versão Prémio ou de Menção Honrosa) incentivou a organização a promover medidas para o acesso de homens e mulheres a profissões/funções onde estejam sub-representados/as?”**



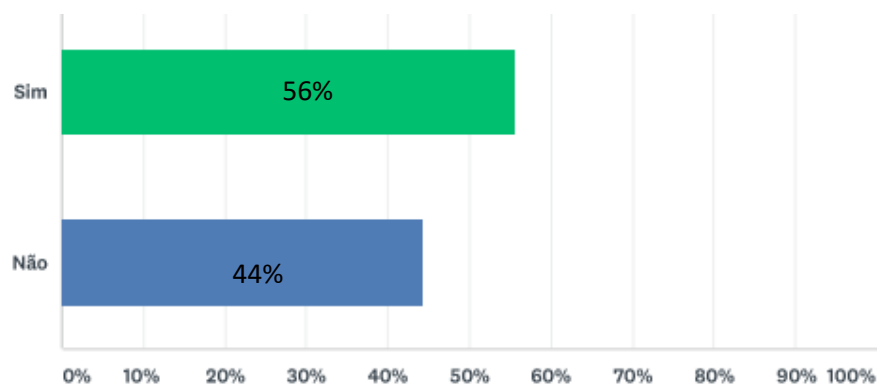
Fonte: Elaboração própria

**Figura 10: Respostas à pergunta – “Está definido o objetivo, para os próximos três anos, de aumentar a percentagem do sexo sub-representado em cargos executivos de direção de topo, nos termos estabelecidos por Lei?”**



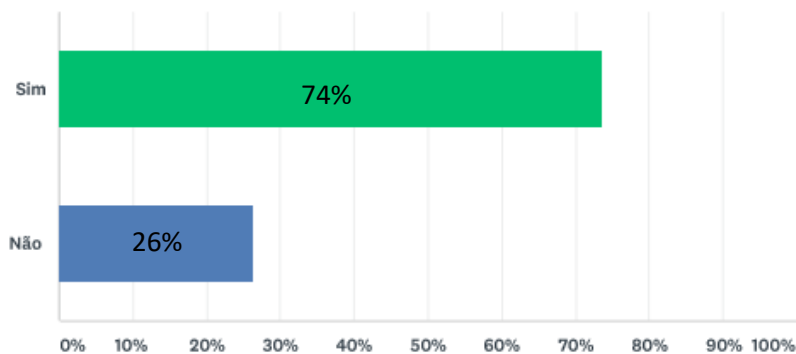
Fonte: Elaboração própria

**Figura 11: Respostas à pergunta – “Existem medidas para promover o acesso de homens ou de mulheres a cargos de chefia de nível intermédio?”**



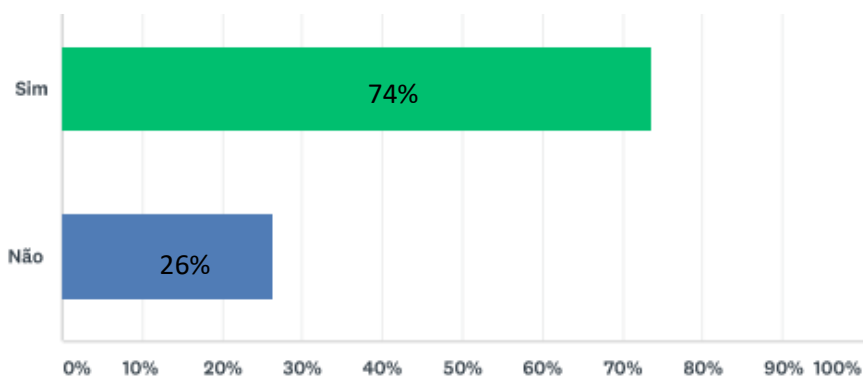
Fonte: Elaboração própria

**Figura 12: Respostas à pergunta - “Existem medidas específicas para facilitar a articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal que vão além do disposto na Lei e/ou nos Instrumentos de Regulamentação Coletiva de Trabalho?”**



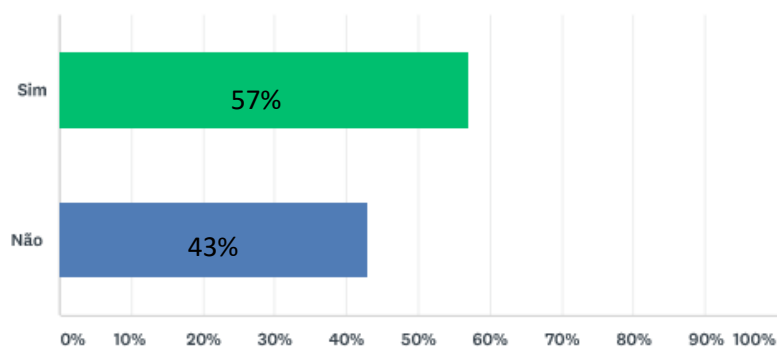
Fonte: Elaboração própria

**Figura 13: Respostas à pergunta – “Existem procedimentos específicos para apresentação e apreciação de queixas e estão estabelecidas sanções em casos de assédio sexual e/ou moral e outras formas de violência de género no local de trabalho?”**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 14: Respostas à pergunta – “Com a atribuição do PIQ (seja na sua versão Prémio ou de Menção Honrosa), a organização estabeleceu ou reforçou (no caso de já existirem) relações de cooperação com entidades públicas e/ou organizações da sociedade civil que prosseguem o objetivo de promover a igualdade entre mulheres e homens?”**



Fonte: Elaboração própria

**Anexo B: Quadros****Quadro 1:** Prioridades, objetivos e metas do PIQ

Combater a segregação profissional entre as mulheres e os homens no mercado de trabalho
Eliminar as desigualdades nos ganhos médios mensais entre as mulheres e os homens
Reduzir o diferencial entre mulheres e homens na sua integração no mercado de trabalho
Melhorar a qualidade das condições de trabalho
Sensibilizar os parceiros sociais para, ao nível da contratação coletiva, instituírem boas práticas
Aumentar a participação equilibrada das mulheres e dos homens no emprego e na formação profissional
Apoiar a empregabilidade das mulheres e dos homens em setores de atividade em que se encontrem sub-representadas/os
Apoiar a empregabilidade das mulheres e dos homens em setores de atividade em que se encontrem sub-representadas/os
Valorizar competências adquiridas em contexto profissional, familiar e social
Incorporar na cultura das organizações, designadamente das empresas e outras entidades empregadoras, a ideia de que a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal
Promover a sensibilização das empresas e outras entidades empregadoras para a incorporação dos princípios da igualdade de género e não discriminação e da parentalidade
Prevenir a violência doméstica e de género, enquanto expressão das assimetrias de género nas relações interpessoais

**Fonte:** CITE. Consultado em: <http://cite.gov.pt/pt/premioigualdade/oquepremio.html>

**Quadro 2:** PIQ – Caracterização e número de Prémios e Menções Honrosas atribuídas às organizações

<u>Edição</u>	<u>Ano</u>	<u>Prémios PIQ</u>	<u>Menções Honrosas PIQ</u>
1º	2000	4	4
2º	2001	2	5
3º	2002	2	2
4º	2003	1	3
5º	2004	2	2
6º	2005-2006	2	3
7º	2007	2	3
8º	2008-2009	2	4
9º	2010		6
10º	2012	1	1
11º	2014		3
12º	2016/2017		5
		<b>Total de Prémios PIQ: 18</b>	<b>Total de Menções PIQ: 41</b>

**Fonte:** Elaboração Própria

**Quadro 3:** Caracterização das organizações distinguidas pelo PIQ

Organizações Distinguidas	Setor de Atividade	Capital	Prémio	Ano de atribuição do prémio	Membro de iGen
Centro Hospitalar de Setúbal, E.P.E	Atividades de Saúde Humana e Apoio Social	Público	Menção Honrosa Práticas Empresariais de Prevenção e Combate à Violência Doméstica e de Género	2016/2017	
			Menção Honrosa Políticas Exemplares na área da Igualdade entre Mulheres e Homens e da Conciliação entre a Vida Familiar e Profissional		
SIMAS Oeiras e Amadora, E.M. – Serviços Intermunicipalizados	Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	Público	Menção Honrosa Práticas Empresariais de Prevenção e Combate à Violência Doméstica e de Género	2016/2017	X
			Menção Honrosa Políticas Exemplares na área da Igualdade entre Mulheres e Homens e da Conciliação entre a Vida Familiar e Profissional		
REN - Redes Energéticas Nacionais, SGPS,S.A.	Eletricidade	Privado	Menção Honrosa Políticas Exemplares na área da Igualdade entre Mulheres e Homens e da	2016/2017	X

			Conciliação entre a Vida Familiar e Profissional		
RENAULT Cacia,S.A.	Indústria automóvel	Privado	Menção Honrosa Políticas Exemplares na área da Igualdade entre Mulheres e Homens e da Conciliação entre a Vida Familiar e Profissional	2016/2017	X
Associação DIANOVA Portugal – Intervenção em Toxicodependências e Desenvolvimento Social	Atividades de Saúde Humana e Apoio Social	Público	Menção Honrosa Políticas Exemplares na área da Igualdade entre Mulheres e Homens e da Conciliação entre a Vida Familiar e Profissional;	2016/2017	X
			Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2014	
GEBALIS - Gestão do Arrendamento Social em Bairros Municipais de Lisboa, E.M., S.A.	Atividades imobiliárias	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2014	X
			Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2010	
AUCHAN Portugal Hipermercados, S.A	Comércio por grosso e a retalho	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2014	X



Banco Santander Totta	Atividades financeiras e de seguros	Privado	Prémio Igualdade é Qualidade	2012	X
Imprensa Nacional - Casa da Moeda	Outra Impressão	Público	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2012	X
			Prémio Igualdade é Qualidade	2000	
Ciclo Fapril – Indústrias Metalúrgicas, S.A.	Indústria Metalomecânica	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2010	
Espaço t – Associação para Apoio à Integração Social e Comunitária	Atividades de Saúde Humana e Apoio Social	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2010	
			Prémio Igualdade é Qualidade	2005-2006	
			Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2004	
			Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2002	
Nova Gráfica de Amaral Rodrigues Resendes & Medeiros, Lda	Indústria Gráfica	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2010	
			Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2008-2009	
Serviços Municipalizados de Águas e Saneamento da Câmara Municipal de Loures	Captação, tratamento e distribuição de água;	Público	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2010	

	saneamento, gestão de resíduos e despoluição				
			Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2008-2009	
			Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2001	
AXA Seguros Portugal, S.A	Atividades financeiras e de seguros	Privado	Prémio Igualdade é Qualidade	2008-2009	
			Prémio Igualdade é Qualidade	2005-2006	
IKEA Portugal - Moveis e Decoração, Lda.	Comércio por grosso e a retalho	Privado	Prémio Igualdade é Qualidade	2008-2009	X
Metalomecânica Vítor Monteiro, Lda.	Indústria	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2008-2009	
ORACLE Portugal, Sistemas de Informação, Lda.	Atividades informáticas e conexas	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2008-2009	
			Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2007	
			Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2004	
Companhia Portuguesa de Hipermercados, S.A.	Comércio por grosso e a retalho	Privado	Prémio Igualdade é Qualidade	2007	

			Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2005-2006	
Nestlé Portugal, S.A.	Comércio por grosso e a retalho	Privado	Prémio Igualdade é Qualidade	2007	X
			Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2002	
Grafe Publicidade, Lda	Indústria Gráfica	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2007	X
			Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2003	
			Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2001	
TAP Portugal, S.A.	Transportes e armazenagem	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2007	
			Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2000	
Xerox Portugal – Equipamentos de Escritório, Lda	Comércio por grosso e a retalho	Privado	Prémio Igualdade é Qualidade	2007, 2000	X
Somague Engenharia, S.A.	Indústria	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2005-2006	
Caixa Económica Montepio Geral	Atividades financeiras e de seguros	Privado	Prémio Igualdade é Qualidade	2004	X
			Prémio Igualdade é Qualidade	2000	

Companhia IBM Portuguesa	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	Privado	Prémio Igualdade é Qualidade	2004	X
Friedrich Grohe Portugal, Componentes Sanitários, Lda	Indústrias transformadoras	Privado	Prémio Igualdade é Qualidade	2003	
Luízes Representações, Lda	Outras atividades de serviços	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2003	
ADE – Associação para o Desenvolvimento e Emprego	Atividades de Saúde Humana e Apoio Social	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2003	
Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra, C.R.L.	Atividades financeiras e de seguros	Privado	Prémio Igualdade é Qualidade	2002	
Texto Editora, Lda	Comércio por grosso e a retalho	Privado	Prémio Igualdade é Qualidade	2002	
Opel Portugal, Comércio e Indústria, S.A.	Indústria automóvel	Privado	Prémio Igualdade é Qualidade	2001	
Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz	Produção de Vinhos	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2001	
EBAHL – Equipamentos Bairros Históricos de Lisboa, E.M.	Atividades imobiliárias	Público	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2001	
Farmácia Barreiros	Saúde	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2001	

RES – Prestação de Serviços Comerciais, S.A.	Outras atividades de serviços	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2001	
Bruno Janz	Outras atividades de serviços	Privado	Prémio Igualdade é Qualidade	2000	
Heska - Atualmente Lisgráfica	Indústria Gráfica	Privado	Prémio Igualdade é Qualidade	2000	
Salvador Caetano	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	Privado	Prémio Igualdade é Qualidade	2000	
A. Silva Matos Metalomecânica, S.A	Metalomecânica	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2000	
RTP - Radio Televisão Portuguesa, S.A.	Atividades de informação e de comunicação	Público	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2000	X
Tavares de Oliveira - Assesores e Consultores de Empresas, Lda	Outras atividades de serviços	Privado	Menção Honrosa Igualdade é Qualidade	2000	

**Fonte:** Elaboração própria

**Quadro 4:** Análise dos *Websites* organizações distinguidas pelo PIQ

<b>Organizações Permeadas</b>	<b>Referência à promoção da igualdade de género na Missão, Valores e Cultura no <i>Website</i> da organização premiada</b>	<b>Plano para a Igualdade publicado no website</b>	<b>Referencia ao PIQ no Website</b>
Centro Hospitalar de Setúbal, E.P.E			
SIMAS Oeiras e Amadora, E.M. – Serviços Intermunicipalizados			<b>X</b>
REN - Redes Energéticas Nacionais, SGPS,S.A.			<b>X</b>
RENAULT Cacia,S.A.			
Associação DIANOVA Portugal – Intervenção em Toxicodependências e Desenvolvimento Social			
GEBALIS - Gestão do Arrendamento Social em Bairros Municipais de Lisboa, E.M., S.A.		<b>X</b>	<b>X</b>
AUCHAN Portugal Hipermercados, S.A			
Banco Santander Totta			
Imprensa Nacional - Casa da Moeda			
Ciclo Fapril – Indústrias Metalúrgicas, S.A.			
Espaço t – Associação para Apoio à Integração Social e Comunitária			
Nova Gráfica de Amaral Rodrigues Resendes & Medeiros, Lda			

Serviços Municipalizados de Águas e Saneamento da Câmara Municipal de Loures			
AXA Seguros Portugal, S.A			
IKEA Portugal - Moveis e Decoração, Lda.			
Metalomecânica Vítor Monteiro, Lda.	<b>Faz referência à promoção da Igualdade de Género nos Valores da empresa</b>		
ORACLE Portugal, Sistemas de Informação, Lda.			
Companhia Portuguesa de Hipermercados, S.A.			
Nestlé Portugal, S.A.			
Grafe Publicidade, Lda			
TAP Portugal, S.A.			
Xerox Portugal – Equipamentos de Escritório, Lda	<b>Faz referência no <i>website</i> ao Forum iGen</b>		<b>X</b>
Somague Engenharia, S.A.			
Caixa Económica Montepio Geral			
Companhia IBM Portuguesa			
Friedrich Grohe Portugal, Componentes Sanitários, Lda			
Luízes Representações, Lda			
ADE – Associação para o Desenvolvimento e Emprego			

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra, C.R.L.	<b>Faz referência à promoção da Igualdade de Género na Cultura da empresa</b>		X
Texto Editora, Lda	<b>Faz referência à promoção da Igualdade de Género na Cultura da empresa</b>		
Opel Portugal, Comércio e Indústria, S.A.			
Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz			
EBAHL – Equipamentos Bairros Históricos de Lisboa, E.M.			
Farmácia Barreiros	<b>Faz referência à promoção da Igualdade de Género nos Valores da empresa</b>		X
RES – Prestação de Serviços Comerciais, S.A.			
Bruno Janz			
Heska - Atualmente Lisgráfica			
Salvador Caetano			
A. Silva Matos Metalomecânica, S.A			
Radiotelevisão Portuguesa, S.A.			
Tavares de Oliveira - Assesores e Consultores de Empresas, Lda			

**Fonte:** Elaboração própria



**Quadro 5:** Análise das Boas Práticas das organizações distinguidas pelo PIQ tem em conta as Dimensões da Igualdade de Género

		<u>Dimensões da Igualdade de Género</u>							
		Missão e Valores	Recrutamento e Seleção	Aprendizagem e Formação Contínua	Avaliação de Desempenho	Progressão e Desenvolvimento de Carreiras	Articulação entre a vida Profissional, Familiar e Pessoal	Respeito pela Dignidade e Integridade das Pessoas Trabalhadoras e Combate à Violência Doméstica e de Género	Dialogo Social e Participação
<u>Organizações Distinguidas</u>	Centro Hospitalar de Setúbal						X	X	
	Simas Oiras e Amadora E.M.			X			X	X	X
	REN	X	X			X	X	X	
	Renault Cacia		X	X		X	X	X	X
	Dianova	X	X	X		X	X	X	
	Gebalis	X					X	X	X
	Auchan Portugal	X					X	X	
	Santander Totta				X	X	X		
	Imprensa Nacional – Casa da Moeda		X				X		
	Ciclo Fapril			X			X		X
	Espaço T	X					X		
	Nova Gráfica					X	X		
	SIMAS de Loures		X				X		
	AXA Seguros Portugal			X		X	X		
	IKEA		X			X	X		X
Metalomecânica Vítor Monteiro	X	X			X				
Oracle						X	X		

**Fonte:** Elaboração própria

**Quadro 6:** Definição de objetivos, para os próximos três anos, para aumentar a percentagem do sexo sub-representado em cargos executivos de direções de topo, nos termos estabelecidos por Lei 62/2017, segundo a natureza jurídica da organização (número de respostas =18)

		<b><u>Está definido o objetivo para os próximos três anos, de aumentar a percentagem do sexo sub-representado em cargos executivos de direções de topo, nos termos estabelecidos por Lei 62/2017</u></b>				
		<b>Sim</b>	<b>Sim, embora essa lei não se aplique a esta organização</b>	<b>Não, nenhum dos sexos tem uma representação inferior a 40%</b>	<b>Não, essa lei não se aplica a esta organização</b>	<b>Não</b>
<b><u>Natureza Jurídica</u></b>	<b>Setor Empresarial do Estado</b>	2	0	0	2	0
	<b>Cotada em Bolsa</b>	1	0	0	0	0
	<b>Outra</b>	1	4	2	3	3

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 7:** Existência de procedimentos específicos para a apresentação e apreciação de queixas e estabelecimento de sanções em casos de assédio sexual e/ou moral e outras formas de violência de género no local de trabalho, segundo a dimensão da organização (número de respostas = 19)

		<b><u>Existem procedimentos específicos para apresentação e apreciação de queixas e estão estabelecidas sanções em casos de assédio sexual e/ou moral e outras formas de violência de género no local de trabalho</u></b>	
		<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>Dimensão da Organização</b>	<b>Pequena</b>	1	1
	<b>Média</b>	6	1
	<b>Grande</b>	7	3

Fonte: Elaboração Própria

## Anexo C: Questionário

### Questionário sobre prémio igualdade é qualidade

Ex.mo/a Senhor/a,

Estou a desenvolver a Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG – Lisbon School of Economics & Management, com o título “*Políticas e práticas organizacionais promotoras da igualdade de género: o efeito do reconhecimento público*”, sob a orientação do Prof. Doutora Sara Falcão Casaca. É neste âmbito que venho pedir a V/ colaboração no preenchimento deste questionário. Pretende-se recolher informação sobre o efeito da atribuição do Prémio Igualdade é Qualidade (PIQ) na Gestão de Recursos Humanos das organizações entretanto já distinguidas.

É muito importante a sua colaboração. O anonimato e confidencialidade das respostas serão rigorosamente assegurados. Após a recolha de todos os questionários será feita uma análise da totalidade dos mesmos e não das respostas individuais. Contamos muito com o apoio de todas as organizações distinguidas pelo PIQ, pedindo a melhor compreensão para a necessidade de preenchimento deste questionário até ao próximo dia 7 de Junho.

Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade e preciosa colaboração.

Mariana Pinheiro

(em caso de dúvida, por favor contactar: [marianapinheiro@aln.iseg.ulisboa.pt](mailto:marianapinheiro@aln.iseg.ulisboa.pt))

**Por favor, responda às perguntas colocando uma cruz na alternativa que melhor corresponde à sua resposta ou preenchendo a linha incluída a seguir à pergunta.**

1. Dimensão da empresa/organização:

a) Micro	<input type="checkbox"/> 1
b) Pequena	<input type="checkbox"/> 2
c) Média	<input type="checkbox"/> 3
d) Grande	<input type="checkbox"/> 4

2. Identifique a natureza jurídica da organização:  
 3. Identifique o setor de atividade da organização:  
 4. Indique o número de trabalhadores e trabalhadoras da empresa/organização a 31 de dezembro de 2018:

Mulheres:
Homens:

5. A atribuição do PIQ (seja na sua versão Prémio ou de Menção Honrosa) à empresa/organização estimulou a consolidação de políticas de gestão e práticas organizacionais promotoras da igualdade entre mulheres e homens na empresa/organização?

Sim <sub>1</sub> Não <sub>2</sub>

6. Está em vigor na empresa/organização um Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens?

Sim <sub>1</sub> Não <sub>2</sub> (**Passa para a pergunta 7**) Não sei responder <sub>3</sub> (**Passa para a pergunta 7**)

- 6.1 Desde quando é que a empresa/organização tem um Plano para a Igualdade entre Mulheres e Homens? (Indique em que ano o Plano entrou em vigor)

\_\_\_\_\_

- 6.2 O Plano está acessível aos trabalhadores e às trabalhadoras?

Sim, no Portal/ Website da empresa <sub>1</sub>

Sim, na Intranet <sub>2</sub>

Sim, por outra via. <sub>3</sub> Qual? \_\_\_\_\_

Não <sub>4</sub>

6.3 Considera que a atribuição do PIQ (seja na sua versão Prémio ou de Menção Honrosa) estimulou a elaboração desse Plano?

Sim <sub>1</sub> Não <sub>2</sub>

Não, porque já estava em vigor um Plano para a igualdade entre Mulheres e Homens <sub>3</sub>

7. Após a atribuição do PIQ (seja na sua versão Prémio ou de Menção Honrosa), a empresa passou a integrar igualdade entre mulheres e homens nos planos de formação para trabalhadoras e trabalhadores?

Sim <sub>1</sub> Não <sub>2</sub> Não sei responder

8. Estão implementados procedimentos de monitorização dos salários das mulheres e dos homens (incluindo componentes variáveis e fixos) para garantir que não existem disparidades?

Sim <sub>1</sub> Não <sub>2</sub>

9. Percentagem de homens trabalhadores que foram pais no último ano (civil) e gozaram licenças parentais de uso exclusivo do pai:

Licença parental inicial exclusiva do pai (obrigatória):	
Licença parental facultativa de uso exclusivo do pai:	

10. Percentagem de homens trabalhadores que foram pais no último ano (civil) e gozaram a licença parental inicial partilhada.

Percentagem:

11. Existem medidas específicas para facilitar a articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal que vão além do disposto na Lei e/ou nos Instrumentos de Regulamentação Coletiva de Trabalho?

Sim <sub>1</sub> Não <sub>2</sub>

12. Existem procedimentos específicos para apresentação e apreciação de queixas e estão estabelecidas sanções em casos de assédio sexual e/ou moral e outras formas de violência de género no local de trabalho?

Sim <sub>1</sub> Não <sub>2</sub>

13. Existem mecanismos institucionalizados de informação e consulta a trabalhadores e trabalhadoras ou às suas estruturas representativas relativamente a questões no domínio da igualdade entre mulheres e homens, articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal, e proteção na parentalidade?

Sim <sub>1</sub> Não <sub>2</sub>

14. Com a atribuição do PIQ (seja na sua versão Prémio ou de Menção Honrosa), a empresa/organização estabeleceu ou reforçou (no caso de já existirem) relações de cooperação com entidades públicas e/ou organizações da sociedade civil que prosseguem o objetivo de promover a igualdade entre mulheres e homens?

Sim <sub>1</sub> Não <sub>2</sub>

15. Considera que a atribuição do PIQ (seja na sua versão Prémio ou de Menção Honrosa) incentivou a empresa/organização a promover medidas para o acesso de homens e mulheres a profissões/funções onde estejam sub-representados/as?

Sim <sub>1</sub> Não <sub>2</sub>

16. Indique o número de mulheres e de homens em cargos executivos de direção de topo (exemplos: Direção, Gerência, Conselho de Administração) a 31 de dezembro de 2018:

Mulheres:
Homens:

17. Indique o número de mulheres e de homens em cargos de gestão de primeira linha (exemplo: Direção de Recursos Humanos; Direção Financeira) a 31 de dezembro de 2018:

Mulheres:
Homens:

18. Está definido o objetivo, para os próximos três anos, de aumentar a percentagem do sexo sub-representado em cargos executivos de direção de topo, nos termos estabelecidos por Lei?

Sim
Sim, embora essa lei não se aplique a esta empresa/organização

Não, nenhum dos sexos tem uma representação inferior a 40%
Não, essa lei não se aplica a esta empresa
Não

**Nota:** A Lei nº 62/2017, de 1 de agosto, estabelece o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das empresas do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Determina limiares mínimos para a representação de mulheres e de homens: 33 por cento, a partir de 1 de janeiro de 2018, nos órgãos de administração e de fiscalização das empresas do setor empresarial do Estado; 20 por cento, a partir de 1 de janeiro de 2018, e 33 por cento, a partir de 1 de janeiro de 2020, no caso das empresas cotadas em bolsa.

19. Indique o número de mulheres e de homens em cargos de chefia de nível intermédio a 31 de dezembro de 2018:

Mulheres:
Homens:

20. Existem medidas para promover o acesso de homens ou de mulheres a cargos de chefia de nível intermédio?

Sim <sub>1</sub> Não <sub>2</sub>

### Ficha Técnica

Para a elaboração do presente questionário, foram consultados os seguintes documentos:

Casaca, Sara Falcão; Bastos, Amélia; Ferreira, Virgínia; Perista, Heloísa & Torres, Anália (2018). Índice de Igualdade entre Mulheres e Homens nas empresas;

CITE (2016). Prémio Igualdade é Qualidade - Formulário de Candidatura.

**Agradecemos mais uma vez a sua disponibilidade e preciosa colaboração**