

# IGUALDADE DE GÉNERO NAS EMPRESAS

## BREAK EVEN - GUIA PARA A PROMOÇÃO DA IGUALDADE ENTRE MULHERES E HOMENS



**iG EMPRESAS**  
BREAK EVEN



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA



**cieg**   
CENTRO  
INTERDISCIPLINAR  
DE ESTUDOS DE  
GÉNERO

**\_ISCSP**  
INSTITUTO SUPERIOR DE  
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS  
UNIVERSIDADE DE LISBOA



## Ficha Técnica

**Título:** Projeto Igualdade de Género nas Empresas – Break Even  
- Guia para a Promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens

**Autoria:**

Sara Falcão Casaca (Coordenadora Geral do Projeto, ISEG – ULisboa)  
Heloísa Perista (Coordenadora da equipa parceira do CESIS)  
Anália Torres (Coordenadora da equipa parceira do CIEG, ISCSP-ULisboa)  
Catarina Correia (Membro da equipa. Apoio à Coordenação Geral)  
Eudelina Quintal (Membro da equipa - CESIS)  
Patrícia São João (Membro da equipa - CIEG, ISCSP-ULisboa)

**Colaboração de:**

Karen Lotta Snickare (Membro da equipa, Centre for Gender Studies, University of Oslo).

**Entidade Coordenadora:**

Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-ULisboa)

**Entidades parceiras:**

CESIS – Centro de Estudos para a Intervenção Social  
CIEG – Centro Interdisciplinar de Estudos de Género (ISCSP-ULisboa)  
STK – Centre for Gender Research, University of Oslo

**Design das capas:**

David Kovács Moniz

**Financiamento:**

Programa PT07 **Mainstreaming Gender Equality and Promoting Work Life Balance** do EEAGrants (Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu 2009-2014).  
CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (Entidade Operadora de Programa)

**Distribuição gratuita**

**2016**

# Índice

Preâmbulo	4
Guião de Diagnóstico	11
Introdução	14
Guião de Diagnóstico	19
1- Missão e Estratégia da Empresa	19
2- Gestão de Recursos Humanos	23
3- Articulação Entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal	37
4- Organização do Trabalho	42
5- Respeito pela Dignidade e Integridade das Pessoas Trabalhadoras	49
6- Diálogo Social e Participação	51
7- Comunicação Interna e Externa	55
8- Relações Externas no Plano da Igualdade	59
Bibliografia	61
Recursos	63
Plano de Ação	65
Introdução	67
Carta de Compromisso	72
Guião de Referência: Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens	76
1- Missão e Estratégia da Empresa	76
2- Gestão de Recursos Humanos	78
3- Articulação da Vida Pessoal, Familiar e Pessoal	90
4- Organização do Trabalho	95
5- Respeito pela Integridade e Dignidade das Pessoas Trabalhadoras	99
6- Diálogo Social e Participação	101
7- Comunicação Interna e Externa	103
8- Relações Externas	107
Referencial de Formação	111
Introdução	113
Planos de Sessão de Sensibilização/formação	118
A (des)igualdade de género no mercado de trabalho e nas organizações em Portugal: Diagnóstico	118
Desconstrução de Estereótipos de Género	122
Comunicação e Linguagem inclusiva	125
Respeito Pela Integridade e Dignidade das Pessoas Trabalhadoras: Ambientes de Trabalho Livres de Assédio Moral e Sexual	128
Articulação Entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal	132
Metodologia Para Avaliação dos Postos de Trabalho sem Eviesamento de Género	136
A Implementação do Plano de Ação (PA) Para a Igualdade Entre Mulheres e Homens	142
Anexos	146
Anexo 1 – Composição do Comité Consultivo	147
Anexo 2 – Atribuições das Task Forces	149
Anexo 3 – Fontes Documentais	150
Anexo 4 – Dados Sobre Pessoal (Relatório Único)	151
Anexo 5 – Guiões das Entrevistas	176
Anexo 5.1 – Guião de Entrevista: Administração/Direcção	176
Anexo 5.2 – Guião de Entrevista: Outros Cargos de Chefia e Direcção	180
Anexo 5.3 – Guião de Entrevista: Recursos Humanos/Formação	188
Anexo 5.4 – Guião de Entrevista: Comissão de Trabalhadoras/es   Delegadas/os Sindicais	199
Anexo 6 – Inquérito por Questionário	207
Anexo 7 – Questionário de Avaliação da Sessão de Sensibilização/Formação	223

## Preâmbulo

*Imaginem uma época em que as mulheres constituíam a maioria das pessoas que trabalhavam com baixos salários e em condições precárias. Uma época em que mulheres com elevados níveis de escolaridade interrompiam ou abandonavam a sua carreira profissional porque a cultura empresarial favorecia, de forma subtil, os seus pares do sexo masculino. Uma época em que as lideranças das empresas julgavam ser impossível, ou até irrelevante, encontrar mulheres qualificadas para assumir as funções de direção. Essa época, afinal, é aquela em que vivemos. Apesar de todo o progresso já alcançado nos últimos anos, estas dificuldades continuam a persistir na vida das mulheres trabalhadoras. A diferença é que a comunidade empresarial está a despertar para o facto de que esta situação compromete o sucesso e a sustentabilidade das empresas.<sup>1</sup>*

O Projeto “**Igualdade de Género nas Empresas – Break Even**”<sup>2</sup> resultou de uma candidatura à Primeira Open Call “**Desenvolvimento de Instrumentos e Métodos Promotores da Igualdade de Género nas Empresas**” do Programa PT07 **Mainstreaming Gender Equality and Promoting Work Life Balance** do EEAGrants (Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu 2009-2014). O Contrato foi assinado entre o ISEG-ULisboa (Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa), enquanto instituição proponente, e a CIG (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género), na qualidade de entidade operadora de Programa, em novembro de 2014.

---

<sup>1</sup> Adaptação; tradução livre In Calvert Women’s Principles® 10th Anniversary Report: Past, Present, and Future, 2014.

<sup>2</sup> Título completo: “Promoção da igualdade de género nos lugares de decisão e redução das assimetrias salariais nas empresas: do diagnóstico à ação”.

O Projeto teve a coordenação do ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade de Lisboa) e foi desenvolvido em parceria com o CESIS (Centro de Estudos para a Intervenção Social), o CIEG (Centro Interdisciplinar de Estudos de Género do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, da Universidade de Lisboa) e o Centro de Investigação em Género (*Centre for Gender Research*) da Universidade de Oslo. Contou ainda com um Comité Consultivo constituído por entidades, parceiros sociais e peritas/os nas áreas de Igualdade de Género, do Trabalho, das Organizações, da Gestão e da Gestão de Recursos Humanos. (Ver Anexo 1 - Comité Consultivo).

As atividades realizadas, ao longo de quinze meses (entre novembro de 2014 e abril de 2016), num processo que envolveu sete empresas-âncora, visaram a concretização dos seguintes **objetivos**:

- ✓ o desenvolvimento de instrumentos à "medida" da realidade de cada empresa, de modo a promover a Igualdade entre mulheres e homens;
- ✓ a conceção de metodologias específicas de redução das assimetrias de género nas remunerações e na esfera da tomada de decisão e liderança (lugares de direção e chefia);
- ✓ a transferência e a partilha de *know-how* em todas as fases inerentes ao diagnóstico e ao desenho da mudança organizacional (Plano de Ação), procurando garantir a sua sustentabilidade;
- ✓ a divulgação dos resultados do Projeto através da produção de um vídeo e sua disseminação na conferência de encerramento, nas redes sociais e plataforma (*website*) do Projeto, assim como através de artigos na imprensa.

- **Um Guia para a Promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens**, que inclui:

- um *Guião de Referência para a Elaboração do Diagnóstico*;
- um *Guião de Referência para a Elaboração do Plano de Ação*;
- um *Referencial de Formação*.

- Um **Documentário** (vídeo) incluindo testemunhos de representantes das empresas sobre a experiência de participação no Projeto, a metodologia seguida, as boas práticas existentes e os avanços conseguidos.

Os instrumentos agora disseminados foram testados nas **sete empresas-âncora** do Projeto.

#### **Quadro 1 – Empresas-âncora do Projeto**

Setor Empresarial do Estado	APL – Administração do Porto de Lisboa, S.A.
	INCM – Imprensa Nacional-Casa da Moeda, S.A
Empresas privadas cotadas em bolsa	CTT – Correios de Portugal, S.A.
	Lisgráfica – Impressão e Artes Gráficas, S.A.
Empresas privadas não cotadas	Grupo Dorisol
	Grupo Pestana (Pestana Management – Serviços de Gestão, S.A.)
	L'Oréal Portugal

Procurou-se que estas sete empresas refletissem diferentes realidades (em termos de setores de atividade e áreas de negócio), detivessem diversos estatutos jurídicos e várias dimensões. Dado o peso do turismo no País,

considerou-se importante incluir mais do que uma empresa do Setor, sendo que uma está localizada na Região Autónoma da Madeira. Esta possibilidade constituiu uma motivação acrescida, uma vez que, genericamente, o apoio já concedido à autorregulação das empresas em Portugal, designadamente por via da adoção de planos para a igualdade, tem estado confinado ao território continental.

É de notar que as empresas aderiram voluntariamente ao Projeto, manifestando o interesse em serem âncoras de uma abordagem metodológica de intervenção inovadora. A adesão foi também percecionada como uma oportunidade para ser aprofundada (ou iniciada) a integração de uma perspetiva de Igualdade de Género nos respetivos sistemas e processos de gestão.

Privilegiou-se uma metodologia de trabalho com e para as empresas. Esta abordagem compreendeu uma estreita colaboração entre a equipa do projeto e a *task force* designada pela Administração/Direção de cada empresa-âncora, **num processo de cocriação** de instrumentos de apoio à promoção da Igualdade entre mulheres e homens.

O método de **investigação-ação** compreendeu as seguintes fases: o **diagnóstico** (com recurso a análise documental e de dados secundários, entrevistas a informantes privilegiados/as, e aplicação de um questionário a uma amostra de trabalhadoras e trabalhadores); a elaboração do **plano de ação** para a promoção da igualdade entre mulheres e homens; o apoio à definição da **metodologia para monitorização** das medidas previstas no plano de ação; e o **apoio à implementação** do plano de ação, através do reforço de competências no domínio da igualdade entre mulheres e homens (conceção e dinamização de ações de sensibilização e formação destinadas a grupos estratégicos) e do incentivo à partilha de experiências entre as empresas (iniciativa Diálogo IGEmpresas).

A equipa do Projeto agradece a valiosa colaboração das *task forces* das sete empresas-âncora, assim como as sugestões das/os membros do Comité Consultivo.



## De que falamos quando falamos de Igualdade de Género?

*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.<sup>3</sup>*

Neste Projeto, a intervenção é focada na promoção da Igualdade entre mulheres e homens, não obstante o reconhecimento da importância dos demais eixos de interseção que estão na base de discriminações múltiplas (contempladas, aliás, nos instrumentos de Diagnóstico). A Igualdade entre mulheres e homens é, acima de tudo, uma questão de Direitos Humanos, absolutamente transversal a todos os demais grupos sociais. Sendo esta a matriz de referência que orienta a nossa intervenção, destacamos também a sua articulação com a ética empresarial e a responsabilidade social.

À semelhança do que sucede com a promoção de valores de proteção e sustentabilidade ambiental, a promoção da Igualdade de Género atrai ganhos para a imagem da empresa, ao mesmo tempo que afirma uma orientação focada na justiça social, nos Direitos Humanos e na sustentabilidade das sociedades. Além disso, está hoje comprovado<sup>4</sup> que incorporar a Igualdade entre mulheres e homens nos sistemas e processos de gestão das empresas (e organizações em geral) contribui para a otimização do desempenho, da competitividade e do desenvolvimento, bem como para a melhoria do clima interno.

---

<sup>3</sup> Council of Europe (2014), *Council of Europe Gender Equality Strategy 2014-2017*, disponível em: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=0900001680590174> (acedido a 21/03/2016).

<sup>4</sup> Sobre as vantagens da Igualdade de Género para as empresas, sugere-se a consulta de alguns estudos, disponíveis em: <http://www.igempresas.org/a-igualdade-de-genero-e-vantagens-para-as-empresas.html>.

Quando as empresas apostam na Igualdade entre mulheres e homens potenciam vantagens várias em domínios como:

- A atração e a captação de competências: as mulheres são a maioria das pessoas diplomadas e das que completam os graus académicos de mestrado e doutoramento.
- As oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional das mulheres, em igualdade com os homens, conducentes à eliminação de obstáculos à progressão na carreira das mulheres, permitem a melhoria dos processos de seleção para lugares de chefia e de liderança.
- A retenção e a fidelização dos melhores recursos são potenciadas pelo aumento da satisfação e da motivação, bem como pela redução das taxas de absentismo e de rotação de pessoal (*turnover*).
- A criatividade e a inovação, alicerces fundamentais da competitividade, são particularmente estimuladas em ambientes inclusivos.
- A paridade nos órgãos de gestão permite discussões mais ricas, amplas e abrangentes, com reflexos positivos ao nível das soluções e de uma tomada de decisão mais apurada e cooperativa.
- A aposta na Igualdade contribui, ainda, para uma melhoria do desempenho organizacional em todas as suas dimensões, verificando-se a uma correlação positiva entre a presença de mulheres nos órgãos de gestão e a rentabilidade e competitividade da empresa.



**iG EMPRESAS**  
BREAK EVEN

# IGUALDADE DE GÉNERO NAS EMPRESAS

BREAK EVEN - PROMOTING  
GENDER EQUALITY IN  
BUSINESS

**Guião de Referência para a  
Elaboração do Diagnóstico**



## **Guião de Referência para a Elaboração do Diagnóstico**

## Ficha Técnica

**Título:** Projeto Igualdade de Género nas Empresas – Break Even  
- Guião de Referência para a Elaboração do Diagnóstico

**Autoria:**

Sara Falcão Casaca (Coordenadora Geral do Projeto, ISEG – ULisboa)  
Heloísa Perista (Coordenadora da equipa parceira do CESIS)  
Anália Torres (Coordenadora da equipa parceira do CIEG, ISCSP-ULisboa)  
Catarina Correia (Membro da equipa. Apoio à Coordenação Geral)  
Eudelina Quintal (Membro da equipa - CESIS)  
Patrícia São João (Membro da equipa - CIEG, ISCSP-ULisboa)

**Colaboração de:**

Karen Lotta Snickare (Membro da equipa, Centre for Gender Studies, University of Oslo)  
Sílvia Vermelho

**Entidade Coordenadora:**

Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-ULisboa)

**Entidades parceiras:**

CESIS – Centro de Estudos para a Intervenção Social  
CIEG – Centro Interdisciplinar de Estudos de Género (ISCSP-ULisboa)  
STK – Centre for Gender Research, University of Oslo

**Design da capa:**

David Kovács Moniz

**Financiamento:**

Programa PT07 **Mainstreaming Gender Equality and Promoting Work Life Balance** do EEAGrants (Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu 2009-2014).  
CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (Entidade Operadora de Programa)

**Distribuição gratuita**

**2016**

## Introdução

As empresas comprometidas com a promoção da Igualdade entre mulheres e homens desenvolvem políticas e medidas ativas neste domínio, que devem preferencialmente ser integradas num Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens.<sup>5</sup> Indo para além do cumprimento da legislação em vigor, as organizações empresariais podem, pois, propor-se adotar e implementar metodologias e instrumentos de gestão que contribuam de forma deliberada para a promoção da Igualdade entre mulheres e homens.

A conceção de um Plano de Ação deve obedecer às especificidades e desafios de cada realidade empresarial. As medidas consagradas devem ser ajustadas às necessidades de melhoria previamente identificadas durante a fase de diagnóstico. É, assim, recomendável a adoção do **método de investigação-ação**, cujos fundamentos teóricos assentam no princípio de que a intervenção nas empresas (e nas organizações em geral) deve estar ancorada na identificação de todas as fragilidades ou de todas as dimensões passíveis de ajustamentos e melhorias. É este o objetivo da fase de **Diagnóstico**.

Esta etapa deve ser cuidadosamente planeada, desenvolvendo-se em torno de três momentos:

1. Preparação cuidadosa do terreno – “Planear e criar os alicerces”.
2. Realização do Diagnóstico (Auditoria de Género) - “Identificar e evidenciar as barreiras à igualdade entre mulheres e homens”.
3. Elaboração de uma estratégia de mobilização – “Legitimar a necessidade de mudança”.

---

<sup>5</sup> Sugere-se, a este respeito, a consulta do *Guião de Referência para a Elaboração do Plano de Ação*.

A criação de alicerces compreende:

- A designação por parte das Administrações/Direções das empresas das/os membros das *task forces*.
- A definição de uma agenda de trabalho (e respetiva calendarização) com as *task forces* entretanto constituídas.
- A definição das atribuições das *task forces* (Ver Anexo 2).
- O levantamento e a análise de instrumentos de diagnóstico já concebidos tanto a nível nacional como internacional.
- A conceção do *Guião de Referência para a Elaboração do Diagnóstico*, incluindo:
  - o guião de diagnóstico (Ver Secção seguinte);
  - a inventariação de todas as fontes documentais a recolher e a analisar (Anexo 3);
  - a inventariação de todos os dados sobre Pessoal provenientes do Relatório Único a recolher, sistematizar e analisar (Anexo 4);
  - os guiões das entrevistas a realizar junto de informantes privilegiados/as (Anexo 5);
  - o guião do inquérito por questionário a aplicar a trabalhadoras e trabalhadores (Anexo 6).

- A elaboração de guiões de diagnóstico “à medida” de cada empresa-âncora, segundo um processo de cocriação que envolva a Equipa de investigação e as *task forces*.

O *Guião de Referência para a Elaboração do Diagnóstico*, que aqui apresentamos, integra oito dimensões de análise. Estas são, na generalidade, aquelas definidas no âmbito do Projeto “Diálogo Social e Igualdade nas Empresas” <sup>6</sup> (CITE, 2008), embora enquadradas numa abordagem compreensiva de diagnóstico (Auditoria de Género) e numa metodologia de investigação distinta – i.e. de avaliação externa e não de autoavaliação.

## **Quadro 2 – Dimensões de Diagnóstico e de Intervenção nas Empresas**

1. Missão e estratégia da empresa
2. Gestão de recursos humanos
  - 2.1. Recrutamento e seleção
  - 2.2. Aprendizagem e formação contínua
  - 2.3. Análise de funções, avaliação de desempenho e remunerações
  - 2.4. Progressão e desenvolvimento de carreiras
3. Articulação da vida profissional, familiar e pessoal
4. Organização do trabalho
5. Respeito pela dignidade e integridade das pessoas trabalhadoras
6. Diálogo social e participação
7. Comunicação interna e externa
8. Relações externas no plano da igualdade

---

<sup>6</sup> <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/projetos006.html>



Não obstante o trabalho de cocriação que deve marcar a relação entre a equipa de investigação e as *task forces* no ajustamento dos instrumentos de diagnóstico a cada empresa, recomenda-se que a pesquisa seja inteiramente conduzida pela equipa externa. Esta opção constitui, na nossa apreciação, uma mais-valia da abordagem metodológica, dada a análise mais distanciada, neutra e isenta que um “olhar” externo permite. O facto de os dados serem devolvidos às empresas num registo agregado, analiticamente depurado, garante a todas as pessoas inquiridas e entrevistadas a confidencialidade das informações prestadas e o respetivo anonimato. A este respeito, é de assinalar que as bases de dados resultantes do processo de inquirição devem permanecer exclusivamente na posse da equipa de investigação. A confiança que uma metodologia deste tipo pode assegurar junto das pessoas intervenientes constitui uma das precondições de um diagnóstico rigoroso.

O Diagnóstico deve compreender o cruzamento de diferentes métodos e técnicas de investigação, abrangendo fontes de informação diversas, a saber:

- Recolha e análise documental (Organograma; Relatório Único; Regulamentos; Códigos de Ética; Missão e valores; Sítio da internet; Planos de Sustentabilidade; Relatórios de Contas/Gestão);
- Entrevistas a informantes privilegiados/as (identificados/as conjuntamente com cada *task force*);
- *Focus groups* com grupos de trabalhadoras e trabalhadores de diferentes áreas/departamentos e níveis hierárquicos;<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> A duração limitada do Projeto apenas permitiu que a dinamização ocorresse no quadro do trabalho desenvolvido com as *task forces*. Recomenda-se a sua aplicação a grupos de trabalhadoras e trabalhadores de diferentes áreas e níveis hierárquicos. Sugere-se, para o efeito, o recurso às atividades previstas no âmbito da *Participatory Gender Audit* (instrumento desenvolvido pela OIT) - ILO (2012), *A Manual for Gender Audit Facilitators: The ILO Participatory Gender Audit Methodology (2nd Edition)*, Genebra, International Labour Organization.

- Questionário a trabalhadores e trabalhadoras (guião concebido com a *task force*; critérios de aplicação definidos conjuntamente).

Considerando a diversidade de fontes de informação, a abrangência e a profundidade da investigação (próxima de uma Auditoria de Género), a realização do Diagnóstico corresponde a uma das fases mais exigentes da investigação.

As várias etapas de pesquisa devem ser seguidas de momentos de devolução de resultados e de reflexão conjunta entre a equipa e as/os membros das *task forces*. Importa ainda destacar que os resultados dos diagnósticos devem ser integrados em ações de sensibilização junto das trabalhadoras e dos trabalhadores das empresas-âncora. É fundamental que as pessoas se sintam parte do processo de intervenção, efetivamente participantes – i.e. detentoras do acesso à informação resultante da pesquisa (para a qual foram chamadas/os a contribuir) e da possibilidade de dar sugestões que permitam superar as fragilidades identificadas. Além da relevância que assume na conceção dos Planos de Ação, a evidência empírica é um pilar imprescindível da superação de resistências e da legitimação da necessidade de mudança.

## Guião de diagnóstico

### 1. Missão e Estratégia da Empresa

Questões	Verificação da informação		Observações
	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	
1.1. Na empresa existe um plano de ação para a igualdade entre mulheres e homens?	Análise documental.	Plano para a Igualdade entre mulheres e homens.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção financeira, Direção de Recursos Humanos (RH), Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.
1.1.1. A empresa estabeleceu objetivos estratégicos mensuráveis no âmbito da promoção da igualdade entre mulheres e homens (ex.: aumentar a percentagem de mulheres em lugares de decisão e chefia)?	Análise documental.	Relatório Único.  Plano para a Igualdade entre mulheres e homens.	

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
<p>1.1.2. Em todos os instrumentos da empresa, designadamente, nos diagnósticos e relatórios, a empresa trata e apresenta de forma sistemática os dados desagregados por sexo?</p> <p>1.1.2.1. Essa informação é monitorizada e utilizada ao nível do planeamento?</p>	<p>Análise documental.</p> <p>Entrevistas.</p>	<p>Relatórios internos, Planos.</p> <p>Informação obtida através das entrevistas.</p>	<p>Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.</p>
<p>1.1.3. A empresa sensibiliza/forma todo o pessoal ao serviço com vista à apropriação da estratégia da empresa para a igualdade entre mulheres e homens?</p>	<p>Análise documental.</p> <p>Entrevistas.</p> <p>Inquérito por questionário.</p>	<p>Planos de formação e relatórios</p> <p>Guias de acolhimento</p>	<p>Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.</p> <p>Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a uma amostra representativa).</p>

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
1.2. Nos documentos estratégicos (ex.: relatórios, planos, regulamentos, missão e valores, códigos de ética, sitio da internet), é feita menção expressa à igualdade entre mulheres e homens enquanto valor da empresa?	Análise documental.	Relatórios Planos Regulamentos Códigos de ética, Missão e valores  Sítio da internet.	
1.3. Nos últimos cinco anos, a empresa afetou verbas para medidas e ações no âmbito da igualdade entre mulheres e homens?	Análise documental.  Entrevistas.	Relatórios financeiros.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção financeira, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
1.4. Para a empresa a promoção da igualdade entre mulheres e homens é considerada uma prioridade?	Entrevistas.  Inquérito por questionário.	Informação obtida através das entrevistas, dos <i>focus groups</i> e do inquérito por questionário.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção financeira, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.  Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a uma amostra representativa).  <i>Focus groups.</i>
1.5. As estratégias relativas à igualdade entre mulheres e homens são praticadas e defendidas ao mais alto nível hierárquico da empresa?	Entrevistas.		Entrevistas junto da Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes. Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).

## 2. Gestão de Recursos Humanos

### 2.1 Recrutamento e Seleção

Questões	Verificação da informação		Observações
	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	
2.1.1. Os critérios e procedimentos de recrutamento e seleção de recursos humanos têm presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo?	Análise documental.  Entrevistas.  Inquérito por questionário.	Regulamentos.  Missão e valores.  Código de ética.  Processos de recrutamento (CV).  Informação obtida através das entrevistas e do inquérito por questionário.	Entrevistas junto da Administração, /Direção Direções, Trabalhadores/as e/ou as suas estruturas representativas.  Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a uma amostra representativa).

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
2.1.2. A empresa proporciona às pessoas responsáveis pelas entrevistas de recrutamento e seleção formação/orientação para prevenir enviesamentos com base em estereótipos de género?	Análise documental.  Entrevistas.	Planos de formação.  Processos de recrutamento e seleção (Regulamentos).  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.
2.1.3. A empresa encoraja a candidatura e seleção de homens ou de mulheres para profissões/funções onde estejam sub-representados/as?	Análise documental.  Entrevistas.	Regulamentos.  Processos de candidatura (anúncios).  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.  Entrevistas a pessoas recrutadas (últimos cinco anos).



<b>Questões</b>	<b>Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação</b>	<b>Fontes</b>	<b>Observações</b>
2.1.4. Caso a empresa recorra a empresas especializadas de recrutamento e seleção, são-lhes fornecidas orientações no sentido de garantir uma representação equilibrada de mulheres e homens, entre as pessoas candidatas?	Análise documental.	Processos de recrutamento e seleção (Regulamentos).	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.
2.1.5. Os anúncios de oferta de emprego não contêm elementos indiretamente discriminatórios em função do sexo (ex.: "disponibilidade total", "estado civil", "imagens")?	Análise documental.	Processos de recrutamento e seleção (Regulamentos).  Processos de candidatura (incluindo anúncios).	
2.1.6. Na constituição das equipas de seleção preside o princípio de uma representação equilibrada de mulheres e homens?	Análise documental.	Processos de recrutamento e seleção (regulamentos).	Entrevistas junto de pessoas responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção.

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
2.1.7. A empresa mantém informação, desagregada por sexo, relativa aos processos de recrutamento e seleção que levou a cabo nos últimos cinco anos?	Análise documental.	Processos de recrutamento e seleção (Relatórios).	
2.1.7.1. Com base na informação recolhida, a empresa avalia e discute com as pessoas envolvidas no processo de recrutamento e seleção (em todas as fases) eventuais situações de enviesamento de género?	Entrevistas.	Informação obtida através das entrevistas e dos <i>focus groups</i> .	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.  <i>Focus groups</i> .

## 2.2 Aprendizagem e Formação Contínua

Questões	Verificação da informação		Observações
	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	
2.2.1. A empresa, ao elaborar o plano de formação, tem presente o princípio da igualdade e não discriminação entre mulheres e homens, designadamente no que respeita às oportunidades de qualificação, de progressão na carreira e ao acesso a cargos de chefia	Análise documental.  Entrevistas.  Questionário.	Regulamentos. Missão e valores. Código de ética. Planos de formação. Informação obtida através das entrevistas e do inquérito por questionário.	Entrevista a trabalhadoras/es e/ou as suas estruturas representativas e a responsáveis pela Formação na Empresa.  Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a uma amostra representativa). Ter em conta aspetos (horários, locais e questões de segurança...) que possam dificultar ou impossibilitar as mulheres de participarem em eventos de formação ou iniciativas de clientes.

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
2.2.2. A empresa integra, na formação, algum módulo relacionado com a temática da igualdade entre mulheres e homens?	Análise documental.  Entrevistas.  Questionário.	- Planos de formação. - Formas de divulgação do módulo.  - Informação obtida através das entrevistas e do inquérito por questionário.	Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).  Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a uma amostra representativa).
2.2.3. A empresa compensa os eventuais desequilíbrios na situação de homens e mulheres na empresa, designadamente dando prioridade à participação de homens ou de mulheres em ações de formação dirigidas a profissões/funções em que um dos sexos esteja sub-representado?	Análise Documental.  Entrevistas.	Planos de formação.  Formas de divulgação da formação.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável) e a responsáveis pela área da Formação.

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
<p>2.2.4. A empresa facilita e/ou incentiva a igual participação de mulheres e de homens em processos de formação ou aprendizagem ao longo da vida?</p>	<p>Análise documental.</p> <p>Entrevistas.</p> <p>Questionário.</p>	<p>Relatório Único Incentivos à formação.</p> <p>Regulamentos de progressão de carreira.</p> <p>Informação obtida através das entrevistas, dos <i>focus groups</i> e do inquérito por questionário.</p>	<p>Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).</p> <p>Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a uma amostra representativa).</p> <p>Verificar quantas mulheres e homens frequentam ou frequentaram, em que condições e as repercussões na carreira.</p> <p>Verificar se a empresa assegura às mulheres e aos homens igual acesso ao número mínimo de horas de formação certificada estabelecido por lei.</p> <p><i>Focus groups.</i></p>

### 2.3 Análise de Funções, Avaliação de Desempenho e Remunerações

Questões	Verificação da informação		Observações
	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	
2.3.1. A empresa dispõe de um sistema de análise de funções e/ou de avaliação dos postos de trabalho, com critérios de valorização claros, objetivos e transparentes?	Análise documental.  Entrevistas.  Inquérito por questionário.	Sistema de análise de funções e planos de carreira.  Informação obtida através das entrevistas, dos <i>focus groups</i> e do inquérito por questionário.	Entrevista a responsáveis de RH e das várias Direções.  Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a uma amostra representativa).  <i>Focus groups</i> .
2.3.2. A empresa proporciona formação/orientações aos elementos envolvidos na análise de funções e/ou na avaliação dos postos de trabalho para prevenir enviesamentos de género?	Análise documental.  Entrevistas.	Sistemas de avaliação de desempenho. Planos de formação. Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a responsáveis de RH e das várias Direções.

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
2.3.3. A empresa garante o respeito pelo princípio de salário igual para trabalho igual ou de valor igual?	Análise documental.  Entrevistas.	Política de Remunerações.  Tabela de Remunerações.  Informação obtida através das entrevistas e dos <i>focus groups</i> .	Entrevista a responsáveis de RH e das várias Direções.  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).  <i>Focus groups</i> .
2.3.4. A empresa proporciona formação/orientações aos elementos envolvidos na determinação salarial para prevenir enviesamentos de género?	Análise documental.  Entrevistas.	Política de Remunerações.  Plano de Formação.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a responsáveis de RH e das várias Direções.  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
<p>2.3.5. As competências dos trabalhadores e das trabalhadoras (habilitações/ escolares, formação profissional, competências adquiridas por via não formal e informal) são reconhecidas, pela empresa, de modo igual nos processos de promoção e progressão na carreira?</p>	<p>Análise documental.</p> <p>Entrevistas.</p>	<p>Regulamentos. Planos de Carreira. Sistema de avaliação de desempenho.</p> <p>Informação obtida através das entrevistas e dos <i>focus groups</i>.</p>	<p>Entrevista a responsáveis pela avaliação de desempenho e a trabalhadores/as e/ou as suas estruturas representativas.</p> <p><i>Focus groups.</i></p>
<p>2.3.6. Na empresa, a avaliação de desempenho é feita com base em critérios objetivos, comuns a mulheres e homens, de forma a excluir qualquer discriminação baseada no sexo?</p>	<p>Análise documental.</p> <p>Entrevistas.</p>	<p>Regulamentos. Planos de Carreira. Sistema de avaliação de desempenho.</p> <p>Informação obtida através das entrevistas e dos <i>focus groups</i>.</p>	<p>Entrevista a responsáveis pela avaliação de desempenho e a trabalhadores/as e/ou as suas estruturas representativas.</p> <p><i>Focus groups.</i></p>



## 2.4 Progressão e Desenvolvimento de Carreiras

Questões	Verificação da informação		Observações
	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	
2.4.1. A empresa, quando nomeia um trabalhador ou uma trabalhadora para um cargo de chefia ou órgão de decisão, tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo?	Análise documental.  Entrevistas.	Planos de carreira.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a responsáveis de RH e das várias Direções.  Entrevista a trabalhadores/as e/ou as suas estruturas representativas.
2.4.2. A empresa tem medidas que especificamente encorajam a participação equilibrada das mulheres e dos homens nos lugares de decisão de topo? (Ex: Conselho de Administração).	Análise documental.  Entrevistas.	Planos de carreira.  Organograma.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
2.4.3. A empresa tem medidas que especificamente encorajam a participação equilibrada das mulheres e dos homens nos lugares de direção e chefia? (Ex: Direções de Departamento/Áreas, Divisões).	Análise documental.  Entrevistas.	Programas de mentoria, de aconselhamento, <i>coaching</i> , apadrinhamento/amadrinhamento ( <i>sponsorship</i> ).  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.
2.4.4. A empresa promove práticas de mentoria, de aconselhamento, <i>coaching</i> , apadrinhamento/amadrinhamento ( <i>sponsorship</i> ) para alcançar uma participação equilibrada de mulheres e homens nos lugares de decisão de topo e de direção e chefia?			
2.4.5. A empresa tem programas de mentoria e apadrinhamento/amadrinhamento, para mulheres, com o objetivo de aumentar a rede de contactos, a visibilidade e projeção do seu trabalho e desenvolver competências ao nível da liderança?	Análise documental.	Política de formação e progressão na carreira.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
2.4.6. De que forma é que a empresa garante que os processos de promoção e de progressão na carreira são transparentes e objetivos para homens e de mulheres?	Análise documental.  Entrevistas.	Plano de carreiras. Avaliação de desempenho.  Informação obtida através das entrevistas e dos <i>focus groups</i> .	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).  <i>Focus groups</i> .
2.4.7. A empresa implementa procedimentos que garantem iguais oportunidades de promoção e progressão na carreira para profissões predominantemente femininas ou masculinas?	Análise documental.  Entrevistas.	Plano de carreiras. Sistema de avaliação de desempenho.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
2.4.8. A empresa adota procedimentos deliberados no sentido de identificar mulheres que possam ser promovidas ou recrutadas para os lugares de decisão de topo e de direção e de chefia?	Análise documental.  Entrevistas.	Regulamento de progressão na carreira.  Política de promoções.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.
2.4.9. A empresa tem implementado um sistema de registo de interesses/objetivos de carreira de trabalhadoras e trabalhadores, de modo a que estas/es sejam consideradas/os em futuras vagas?	Análise documental.  Entrevistas.	Política de progressão e desenvolvimento de carreiras. Sistema avaliação de desempenho.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).

### 3. Articulação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal

Questões	Verificação da informação		Observações
	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	
3.1. A empresa tem medidas que especificamente encorajam a participação equilibrada dos homens e das mulheres na vida familiar?	Análise documental.  Entrevistas.  Inquérito por questionário.	Relatórios. Planos internos. Regulamentos, Códigos de Ética, Missão e Valores.  Informação obtida através das entrevistas, dos <i>focus groups</i> e do inquérito por questionário.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável). Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a uma amostra representativa).  <i>Focus groups</i> .

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
3.2. A empresa tem medidas específicas que visam incentivar o envolvimento dos homens nas responsabilidades familiares?	Análise documental.  Entrevistas.	Relatórios. Planos internos. Regulamentos, Códigos de Ética, Missão e Valores.  Informação obtida através das entrevistas e do inquérito por questionário.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).
3.3. A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras ao uso partilhado da licença parental inicial nos moldes previstos na lei?	Análise documental.  Entrevistas.	Plano de benefícios/incentivos.  Lista de trabalhadores e trabalhadoras que partilharam a licença parental inicial (e modalidades).  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes. (incluindo chefias intermédias).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
3.4. A empresa disponibiliza opções flexíveis de formação (horário, locais etc.) e oportunidades de desenvolvimento profissional tendo em conta responsabilidades específicas, ao nível familiar, de trabalhadoras e trabalhadores?	Análise documental.  Entrevistas.	Política de formação e progressão na carreira.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).
3.5. A empresa tem medidas de apoio a trabalhadoras e a trabalhadores com responsabilidades específicas ao nível familiar (ex.: famílias monoparentais, familiares com deficiência, familiares com doença crónica, trabalhadoras e trabalhadores com netos/as de filhos/as adolescentes)?	Análise documental.  Entrevistas.  Inquérito por questionário.	Política de benefícios.  Informação obtida através das entrevistas e do inquérito por questionário.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).  Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a amostra representativa).

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
3.6. A empresa tem equipamentos próprios, concede apoios financeiros ou tem protocolos com serviços de apoio para filhos e filhas (ou outras crianças a cargo) de trabalhadores e trabalhadoras?	Análise documental.  Entrevistas.	Política de benefícios.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção financeira, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.
3.7. A empresa tem equipamentos próprios, concede apoios financeiros ou tem protocolos com serviços de apoio para familiares com necessidades especiais, por motivos de incapacidade, deficiência ou outros de trabalhadoras e trabalhadores?	Análise documental.  Entrevistas.	Política de benefícios.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção financeira, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.
3.8. A empresa procede a contratações para substituir trabalhadores e trabalhadoras em gozo de licença parental?	Análise documental.  Entrevistas.	Política de Recursos Humanos (RH).	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes.



Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
3.9. A empresa encara de modo igual o exercício dos direitos de maternidade e de paternidade por parte das trabalhadoras e dos trabalhadores?	Análise documental.  Entrevistas.  Inquérito por questionário.	Política de RH.  Informação obtida através das entrevistas e do inquérito por questionário.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).  Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a uma amostra representativa).

#### 4. Organização do Trabalho

Questões	Verificação da informação		Observações
	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	
<p>4.1. As pessoas tendem a trabalhar individualmente ou em grupo?</p> <p>4.1.1. Se trabalham em grupo, como se conjuga a autonomia e a interdependência?</p> <p>4.1.2. Como é a composição sexual dos grupos de trabalho e a respetiva liderança?</p>	<p>Entrevistas.</p> <p>Inquérito por questionário.</p>	<p>Informação obtida através das entrevistas e do inquérito por questionário.</p>	<p>Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).</p> <p>Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).</p> <p>Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a uma amostra representativa).</p>

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
<p>4.2. Em geral, as pessoas realizam:</p> <p>4.2.1. Tarefas monótonas ou complexas?</p> <p>4.2.2. Uma tarefa ou várias?</p> <p>4.2.3. Com ou sem rotatividade?</p>	<p>Entrevistas.</p> <p>Inquérito por questionário.</p>	<p>Informação obtida através das entrevistas e do inquérito por questionário.</p>	<p>Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).</p> <p>Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).</p> <p>Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a uma amostra representativa).</p>
<p>4.3. Em geral, como é que as várias unidades asseguram que os objetivos de produtividade e de desempenho são atingidos? Que formas de supervisão do trabalho são privilegiadas?</p>	<p>Análise documental.</p> <p>Entrevistas.</p>	<p>Política de RH.</p> <p>Sistema de Avaliação de Desempenho.</p> <p>Informação obtida através das entrevistas.</p>	<p>Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).</p> <p>Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).</p>

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
4.4.1. De uma maneira geral, quem define a divisão do trabalho?	Análise documental.  Entrevistas.	Política de RH.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias)  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável)
4.4.2. De uma maneira geral, quem define os horários de trabalho?	Análise documental.  Entrevistas.	Política de RH.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
<p>4.5. Em geral, as pessoas têm autonomia para:</p> <p>4.5.1. Determinar o tempo de trabalho, o horário, as pausas, o tempo de férias?</p> <p>4.5.2. Decidir sobre o local onde realizam o trabalho?</p> <p>4.5.3. Definir os objetivos do trabalho?</p> <p>4.5.4. Determinar a a quantidade de trabalho?</p> <p>4.5.5. Decidir sobre a partilha/divisão de tarefas (grupo, área...)?</p> <p>4.5.6. Proceder ao planeamento das tarefas?</p> <p>4.5.7. Decidir sobre a liderança/coordenação da área/grupo?</p> <p>4.5.8. Identificar necessidades formativas e propor um plano de formação?</p> <p>4.5.9. Proceder à autoavaliação do seu desempenho (individual e do grupo)?</p>	Entrevistas.	Informação obtida através das entrevistas.	<p>Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).</p> <p>Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).</p>
4.6. Quais os mecanismos implementados para prevenir a intensificação do trabalho e o stresse?	<p>Análise documental.</p> <p>Entrevistas.</p>	<p>Políticas de RH, De benefícios, saúde e segurança no trabalho.</p> <p>Taxa de absentismo/razões.</p> <p>Informação das entrevistas</p>	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias)

<b>Questões</b>	<b>Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação</b>	<b>Fontes</b>	<b>Observações</b>
4.7. A empresa concede horários de trabalho flexíveis com vista à articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal?	Análise documental.  Entrevistas.	Política de RH Relatório único. Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a trabalhadores e trabalhadoras e/ou as suas estruturas representativas e a chefias intermédias, pessoas responsáveis pelos RH.
4.8. A empresa encoraja os homens a usufruir dos horários de trabalho flexíveis?	Entrevistas.	Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).
4.9. A empresa possibilita, informalmente, o trabalho a partir de casa quando necessário à articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal?	Análise documental.  Entrevistas.	Regulamentos, Política RH.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).

Questões	Metodologia Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
4.10. A empresa possibilita o teletrabalho, à luz do artigo 165º do Código de Trabalho, como forma de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal?	Análise documental.  Entrevistas.	Regulamentos, Política RH.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).
4.11. Na marcação dos horários por turnos, a empresa considera as necessidades de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores e das trabalhadoras?	Análise documental.  Entrevistas.	Regulamentos, Política RH.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
4.12. A empresa possibilita a adaptação do tempo semanal de trabalho, concentrando ou alargando o horário de trabalho diário, com vista à articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal?	Análise documental.  Entrevistas.	Regulamentos, Política RH.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).
4.13. A empresa proporciona formação/orientação a chefias intermédias para, na concessão de modalidades flexíveis de trabalho (tempo, local...), terem presente o princípio da igualdade e não discriminação entre mulheres e de homens?	Análise documental.  Entrevistas.	Planos de Formação.  Política de RH.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).



## 5. Respeito pela Dignidade e Integridade das Pessoas Trabalhadoras

Questões	Verificação da informação		Observações
	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	
5.1. A empresa implementa medidas para garantir o respeito pela dignidade e integridade física e psicológica dos trabalhadores e das trabalhadoras?	Análise documental.  Entrevistas.	Código de Ética.  Política de Recursos Humanos.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Departamento Jurídico (se aplicável).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).
5.2. Existem na empresa procedimentos específicos para denúncia e/ou apresentação de queixa em caso de situações de discriminação em função do sexo?	Análise documental.  Entrevistas.	Política de Recursos Humanos. Regulamentos Internos.  Intranet. Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Departamento Jurídico (se aplicável).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).

Questões	Metodologia Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
5.3. Existem na empresa procedimentos específicos para denúncia e/ou apresentação de queixa em caso de assédio sexual e/ou moral, <i>bullying</i> , <i>stalking</i> e outras formas de violência de género no local de trabalho?	Análise documental.  Entrevistas.  Inquérito por questionário.	Política de Recursos Humanos  Regulamentos Internos  Intranet  Informação obtida através das entrevistas e do inquérito por questionário	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Departamento Jurídico (se aplicável)  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável)  Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a uma amostra representativa)
5.4. Existem na empresa procedimentos específicos para reparação de danos decorrentes da violação do respeito pela dignidade e integridade física e psicológica de mulheres e homens no local de trabalho?	Análise documental.  Entrevistas.	Política de RH.  Regulamentos internos.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Departamento Jurídico (se aplicável).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).

## 6. Diálogo Social e Participação

Questões	Verificação da informação		Observações
	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	
6.1. A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras a apresentarem sugestões no domínio do recrutamento, da igualdade entre mulheres e homens, da articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal e da proteção na parentalidade?	Análise documental. Entrevistas. Inquérito por questionário.	Sugestões formuladas.  Intranet.  Eventuais resultados de inquéritos já realizados sobre satisfação/clima organizacional.  Informação obtida através das entrevistas e do inquérito por questionário.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).  Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a uma amostra representativa).

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
<p>6.2. A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras a apresentarem sugestões no domínio da avaliação de desempenho, da política de progressão e desenvolvimento de carreiras (nomeação e participação de mulheres em lugares de decisão de topo e de direção e chefia)?</p>	<p>Análise documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Inquérito por questionário</p>	<p>Sugestões formuladas.</p> <p>Intranet.</p> <p>Eventuais resultados de inquéritos já realizados sobre satisfação/clima organizacional.</p> <p>Informação obtida através das entrevistas e do inquérito por questionário.</p>	<p>Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).</p> <p>Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).</p> <p>Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a uma amostra representativa).</p>

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
6.3. A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras a apresentarem sugestões no domínio da política salarial?	Análise documental.  Entrevistas.  Inquérito por questionário.	Sugestões formuladas.  Intranet.  Eventuais resultados de inquéritos já realizados sobre satisfação/clima organizacional. Informação obtida através das entrevistas e do inquérito por questionário.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).  Questionário a todas/os as/os trabalhadoras/os da empresa (ou a uma amostra representativa).
6.4. A empresa realiza reuniões com os trabalhadores e trabalhadoras ou suas estruturas representativas onde aborda questões relacionadas com a igualdade entre mulheres e homens, articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal e proteção na parentalidade?	Análise documental.  Entrevistas.	Política de RH.  Atas das Reuniões.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias). Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
<p>6.5. A empresa realiza reuniões com os trabalhadores e trabalhadoras ou suas estruturas representativas onde aborda questões relacionadas com a avaliação de desempenho e a política de progressão e desenvolvimento de carreiras (nomeação e participação de mulheres em lugares de decisão de topo e de direção e chefia)?</p>	<p>Análise documental.</p> <p>Entrevistas.</p>	<p>Política de RH.</p> <p>Atas das Reuniões.</p> <p>Informação obtida através das entrevistas.</p>	<p>Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Direções ligadas à produção e /ou outras relevantes (incluindo chefias intermédias).</p> <p>Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).</p>

## 7. Comunicação Interna e Externa

Questões	Verificação da informação		Observações
	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	
7.1. A empresa divulga boas práticas da sua gestão no domínio da igualdade entre mulheres e homens? (ex. mulheres nos lugares de decisão).	Análise documental.  Entrevistas.	Política de comunicação interna e externa. Intranet. Site institucional. <i>Newsletters</i> . comunicados. Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Departamento de Comunicação (se aplicável) e /ou outros relevantes.
7.2. Na comunicação interna, a empresa tem em consideração o princípio de igualdade e não discriminação em função do sexo e emprega formas de linguagem inclusiva (verbal e não verbal) e não sexista?	Análise documental  Entrevistas	Política de comunicação interna e externa. Intranet. Site institucional. <i>Newsletters</i> . Comunicados. Regulamentos. Circulares, Documentos estratégicos. Informação das	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração, Direção de RH, Departamento de Comunicação (se aplicável) e /ou outros relevantes.

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
7.3. A empresa utiliza linguagem e imagens não discriminatórias em função do sexo na publicidade e na promoção das suas atividades, produtos e serviços?	Análise documental.  Entrevistas.	Política de comunicação interna e externa. Intranet. Site institucional. <i>Newsletters</i> . Comunicados. Regulamentos. Circulares, Documentos estratégicos. Campanhas publicitárias. Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Departamento de Comunicação (se aplicável) e /ou outros relevantes.
7.4. A empresa divulga, em local apropriado, informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores e das trabalhadoras, em matéria de igualdade e não discriminação em função do sexo?	Análise documental.  Entrevistas.	Intranet. Site institucional. <i>Newsletters</i> . Comunicados. Regulamentos. Circulares. Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa: Administração/Direção, Direção de RH, Departamento de Comunicação (se aplicável). Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).



Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
7.5. A empresa divulga a tabela de remunerações, onde consta o vencimento atribuído por profissão/categoria profissional?	Análise documental.  Entrevistas.	Política de Remunerações.  Tabela de Remunerações.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Departamento de Comunicação (se aplicável) e /ou outros relevantes.  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).
7.6. A empresa divulga os direitos legais que assistem à proteção na parentalidade, paternidade, maternidade e à assistência à família?	Análise documental.  Entrevistas.	Comunicação interna (intranet, <i>newsletters</i> , etc.).  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Departamento de Comunicação (se aplicável) e /ou outros relevantes.  Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
<p>7.7. A empresa divulga o recursos existentes na área geográfica da empresa e/ou da residência dos trabalhadores e das trabalhadoras que facilitem a articulação da vida profissional, familiar e pessoal (ex.:, creches/serviço de amas, instituições para pessoas idosas)?</p>	<p>Análise documental.</p> <p>Entrevistas.</p>	<p>Comunicação interna (intranet, <i>newsletters</i>, etc.).</p> <p>Informação obtida através das entrevistas.</p>	<p>Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Departamento de Comunicação (se aplicável) e /ou outros relevantes</p> <p>Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável)</p>
<p>7.8. A empresa adota uma política de marketing e publicidade responsável, que previna a utilização de estereótipos de género, a exploração da imagem e objetificação das mulheres e que promova a diversidade na imagem e restantes suportes de comunicação?</p>	<p>Análise documental.</p> <p>Entrevistas.</p>	<p>Política de comunicação, relações públicas, marketing e publicidade.</p> <p>Informação obtida através das entrevistas.</p>	<p>Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH, Departamento de Comunicação e de Marketing (se aplicável) e /ou outros relevantes.</p> <p>Entrevista a representantes das estruturas coletivas de trabalhadores/as (se aplicável).</p>

## 8. Relações Externas no Plano da Igualdade

Questões	Verificação da informação		Observações
	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	
8.1. A empresa participa em redes e/ou estruturas que têm entre os seus objetivos a promoção da Igualdade entre mulheres e homens?	Análise documental.  Entrevistas.	Protocolos. Parcerias estabelecidas. Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH e /ou outras direções relevantes.
8.2. A empresa, na sua relação com empresas parceiras, subcontratadas, fornecedoras procura garantir que as mesmas respeitam o princípio da igualdade e não discriminação entre mulheres e homens?	Análise documental.  Entrevistas.	Protocolos. Parcerias estabelecidas. Documentação relativa à contratação de outras empresas e/ou fornecedores. Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH e /ou outras direções relevantes.
8.3. A empresa, na sua relação com a comunidade, tem um papel ativo no encorajamento e criação de condições para a promoção da igualdade entre mulheres e homens?	Análise documental.  Entrevistas.	Protocolos Parcerias Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH e /ou outras direções relevantes.

Questões	Metodologia/ Métodos e Técnicas de recolha de informação	Fontes	Observações
8.4. A empresa estabelece contacto regular e consequente com os mecanismos nacionais para a igualdade (ex: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego-CITE e a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género-CIG) ou organizações internacionais ( <i>European Institute for Gender Equality</i> – EIGE e a Organização Internacional do Trabalho - OIT)? Se sim, quais?	Análise documental.  Entrevistas.	Protocolos estabelecidos.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH e /ou outras direções relevantes.
8.5. A empresa estabelece relações com organizações não-governamentais, nomeadamente (Organizações Não-Governamentais dos Direitos das Mulheres ONGDM), universidades e centros de investigação que trabalham no domínio dos estudos de género? Se sim, quais?	Análise documental.  Entrevistas.	Protocolos.  Informação obtida através das entrevistas.	Entrevista a pessoas com responsabilidades na definição da estratégia da empresa e na direção: Administração/Direção, Direção de RH e /ou outras direções relevantes .

## Bibliografia

Casaca, Sara Falcão (2014), "A conciliação trabalho-família como uma dimensão fundamental da qualidade de vida", in Kovács, Ilona (coord.), *Temas atuais em Sociologia do Trabalho*, Coimbra: Almedina/ Fundação Económicas, pp: 355-380.

Casaca, Sara Falcão (2014), "A Igualdade entre mulheres e homens e a tomada de decisão na esfera económica: o longo percurso dos instrumentos normativos", *Revista do Centro de Estudos Judiciários*, n. 1, pp. 173-191.

Casaca, Sara Falcão (prelo), *Gender and Organizational Change Handbook* (with Johanne Lortie), ITC-ILO/International Training Centre of the International Labour Organization.

CITE, *Guia de Apoio ao Questionário de autorreflexão sobre a igualdade salarial entre mulheres e homens nas empresas*.

CITE (2008), *Guia de Autoavaliação da Igualdade de Género nas Empresas*.

CITE, *Questionário de autorreflexão sobre a igualdade salarial entre mulheres e homens nas empresas*.

Governo de Portugal, CIG, CITE (2014), *Formulário de Candidatura do Prémio Igualdade é Qualidade*.

Guerreiro, Maria das Dores Guerreiro; Lourenço, Vanda; Pereira, Inês (2006), *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*, CITE-MTSS.

Guerreiro, Maria das Dores e Pereira, Inês (2006) *Responsabilidade Social das empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família. Experiências do Prémio 'Igualdade é Qualidade'*. Lisboa: CITE.

ILO (2012), *A Manual for Gender Audit Facilitators: The ILO Participatory Gender Audit Methodology (2nd Edition)*, Genebra, International Labour Organization.

Monteiro, Rosa e Ferreira, Virgínia (2013), "Planos para a igualdade género nas organizações: Contributos para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais", *Sociedade e Trabalho*, 43-44-45, pp: 123-136.

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.

Romão, Isabel (1995), *A Igualdade de Oportunidades nas Empresas. Gerir para a Competitividade. Gerir para o Futuro*, CIDM-PCM.

## Recursos

European Commission "Equality Pays Off Initiative":  
[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/eu\\_funded-projects/equality-pays-off/the-project/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/eu_funded-projects/equality-pays-off/the-project/index_en.htm)

Pay Equity Commission "Compliance Self-Assessment Checklist and Responses Guide – private sector", Ontario:  
[http://www.payequity.gov.on.ca/en/resources/self\\_audit.php](http://www.payequity.gov.on.ca/en/resources/self_audit.php)

San Francisco Department on the Status of Women, Calvert, and Verité "The San Francisco gender equality principles initiative - Optimize the gender advantage to improve your company's bottom line, A tool for promoting equality in your workplace : <http://www.genderprinciples.org/>



**iG EMPRESAS**  
BREAK EVEN

# IGUALDADE DE GÉNERO NAS EMPRESAS

BREAK EVEN - PROMOTING  
GENDER EQUALITY IN  
BUSINESS

**Guião de Referência para a  
Elaboração do Plano de Ação**





## **Guião de Referência para a Elaboração do Plano de Ação**

## Ficha Técnica

**Título:** Projeto Igualdade de Género nas Empresas – Break Even

- Guião de Referência para a Elaboração do Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens

### **Autoria:**

Sara Falcão Casaca (Coordenadora Geral do Projeto, ISEG – ULisboa)

Heloísa Perista (Coordenadora da equipa parceira do CESIS)

Anália Torres (Coordenadora da equipa parceira do CIEG, ISCSP-ULisboa)

Catarina Correia (Membro da equipa. Apoio à Coordenação Geral)

Eudelina Quintal (Membro da equipa - CESIS)

Patrícia São João (Membro da equipa - CIEG, ISCSP-ULisboa)

### **Colaboração de:**

Karen Lotta Snickare (Membro da equipa, Centre of Gender Studies, University of Oslo).

### **Entidade Coordenadora:**

Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-ULisboa)

### **Entidades parceiras:**

CESIS – Centro de Estudos para a Intervenção Social

CIEG – Centro Interdisciplinar de Estudos de Género (ISCSP-ULisboa)

STK – Centre for Gender Research, University of Oslo

### **Design da capa:**

David Kovács Moniz

### **Financiamento:**

Programa PT07 **Mainstreaming Gender Equality and Promoting Work Life Balance** do EEAGrants (Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu 2009-2014).

CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (Entidade Operadora de Programa).

### **Distribuição gratuita**

**2016**

## Introdução

As empresas comprometidas com a promoção da Igualdade entre mulheres e homens desenvolvem políticas e medidas ativas neste domínio, que devem preferencialmente ser integradas num Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens. Indo para além do cumprimento da legislação em vigor, as organizações empresariais podem, pois, propor-se adotar e implementar metodologias e instrumentos de gestão que contribuam de forma deliberada para a promoção da Igualdade entre mulheres e homens.

A conceção de um Plano de Ação deve obedecer às especificidades e desafios de cada realidade empresarial. As medidas consagradas devem ser ajustadas às necessidades de melhoria previamente identificadas durante a fase de diagnóstico.<sup>8</sup> É recomendável a adoção do **método de investigação-ação**, cujos fundamentos teóricos assentam no princípio de que a intervenção nas empresas (e nas organizações em geral) deve estar ancorada na identificação de todas as fragilidades ou de todas as dimensões passíveis de ajustamentos e melhorias. A conceção do **Plano de Ação** deve, assim, orientar-se pelas dimensões alvo de diagnóstico e prever medidas que visem a superação de todos os pontos fracos (ou menos fortes) da empresa no que diz respeito à Igualdade entre Mulheres e Homens.

O *Guia de Referência para a Elaboração do Plano de Ação*, que aqui apresentamos, integra oito dimensões de intervenção. Estas são, na generalidade, aquelas definidas no âmbito do Projeto “Diálogo Social e Igualdade nas Empresas”<sup>9</sup> (CITE, 2008), embora enquadradas numa abordagem compreensiva de diagnóstico (Auditoria de Género) e numa metodologia de investigação distinta (de avaliação externa e não de autoavaliação).<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Sugere-se, a este respeito, a consulta do *Guião de Referência para a Elaboração do Diagnóstico*.

<sup>9</sup> <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/projetos006.html>

<sup>10</sup> A metodologia consta do *Guião de Referência para a Elaboração do Diagnóstico*.

## **Quadro 2 – Dimensões de Diagnóstico e de Intervenção nas Empresas**

1. Missão e estratégia da empresa
2. Gestão de recursos humanos
  - 2.1. Recrutamento e seleção
  - 2.2. Aprendizagem e formação contínua
  - 2.3. Análise de funções, avaliação de desempenho e remunerações
  - 2.4. Progressão e desenvolvimento de carreiras
3. Articulação da vida profissional, familiar e pessoal
4. Organização do trabalho
5. Respeito pela dignidade e integridade das pessoas trabalhadoras
6. Diálogo social e participação
7. Comunicação interna e externa
8. Relações externas no plano da igualdade

Após a conclusão do Diagnóstico, os resultados são devolvidos às empresas num registo agregado de forma a garantir a todas as pessoas inquiridas e entrevistadas a confidencialidade das informações prestadas e o respetivo anonimato. Essa devolução concretiza-se junto da/de:

- *Task force*, de modo a discutir detalhadamente os resultados, a respetiva interpretação e a inventariação de medidas a constar do Plano de Ação (PA).
- Administração/Direção, de modo a legitimar a necessidade de mudança e o compromisso com o PA.
- Trabalhadoras e trabalhadores, de modo a fomentar a sua identificação com o PA e participação no processo de mudança através da possibilidade de contribuírem com sugestões que permitam superar as fragilidades identificadas.

A concepção do Plano de Ação é fundamental para a concretização da mudança na empresa no sentido da promoção efetiva da Igualdade entre mulheres e homens. O Plano deve integrar:

- ✓ As medidas a implementar, por dimensão de intervenção (Ver Quadro 2).
- ✓ O Departamento (Direção ou Unidade) responsável pela implementação e monitorização de cada medida (sempre que possível, também a(s) pessoa(s) incumbida(s) de garantir que a medida é adequadamente executada).
- ✓ Outros Departamentos (Direções ou Unidades) envolvidas na implementação de cada medida (sempre que possível, também a(s) pessoa(s) – pontos focais – incumbida(s) de garantir que a medida é adequadamente executada).
- ✓ Os objetivos que a implementação de cada medida permitirá concretizar.
- ✓ As metas previstas para a implementação de cada medida.
- ✓ Os impactos esperados da implementação de cada medida.
- ✓ Os recursos (financeiros, técnicos, logísticos) requeridos para a execução de cada medida.
- ✓ A calendarização prevista para a execução de cada medida.
- ✓ A metodologia de avaliação definida para monitorizar a execução de cada medida.
- ✓ Os indicadores de resultado a partir dos quais se avalia a execução de cada medida.

O papel da *task force* é fundamental no processo, em vários momentos e a diferentes níveis: i) *ex ante*, na facilitação prestada à realização da investigação (Diagnóstico); ii) na concepção do PA (incluindo na identificação dos recursos internos necessários e na atribuição de responsabilidades); iii) na interlocução com a Administração/Direção, garantindo a validação do PA e o compromisso da gestão de topo e; iv) na promoção do empenhamento de todas as pessoas com responsabilidades de gestão/decisão e identificadas como pontos focais. Cabe-lhes, portanto, apoiar no mapeamento do contexto político interno, assegurando o total compromisso dos vários níveis de gestão (*sponsors* da mudança), identificando possíveis fontes de resistência e as melhores estratégias para as superar. É esperado que assegurem, ainda, uma estratégia de comunicação clara e transparente que seja capaz de mobilizar todas as trabalhadoras e todos

os trabalhadores para a implementação e sustentabilidade das medidas contempladas no PA.

Do ponto de vista operacional, espera-se que a *task-force*:

- Coordene a concepção e implementação do PA.
- Defina *a priori* uma metodologia de monitorização que permita de forma sistemática e durante a vigência do PA:
  - Acompanhar a execução das medidas, em articulação com os departamentos e pontos focais envolvidos/as.
    - Atender aos objetivos/metas e indicadores de resultado.
    - Prever uma reunião inicial, iniciativas de “reporte” (intercalares) e reuniões de *follow-up*, assim como a respetiva periodicidade.
- Facilite o plano de comunicação/mobilização interno.
- Introduza atempadamente medidas preventivas/corretivas.

É verdade que tanto fatores externos como internos não previsíveis podem ser determinantes, ora condicionando ora facilitando a implementação do Plano de Ação. Por conseguinte, a *task force* não pode ser responsabilizada pela execução do PA; no entanto, incumbe-lhe empenhar-se para garantir que o mesmo é integralmente implementado. Para o efeito, é crucial que a equipa de investigação externa garanta a formação dos membros da *task force* em áreas-chave da Igualdade entre mulheres e homens<sup>11</sup>, incluindo em torno da implementação do Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens. Trata-se de reconhecer a importância do seu papel enquanto **agentes de mudança** e de procurar reforçar as suas competências, incluindo aquelas que dizem respeito à coordenação do PA e monitorização das medidas nele elencadas.

As medidas executadas devem dar espaço a momentos de celebração interna, o que pode passar por uma comunicação clara dos objetivos alcançados e dos impactos positivos na vida de todas/os as/os trabalhadoras/es e na empresa.

---

<sup>11</sup> Sugere-se, a este respeito, a consulta do *Referencial de Formação*.

*Building momentum* é, sem dúvida, uma recomendação a considerar. A mudança global desejada concretiza-se através de pequenos passos tangíveis e simbólicos; a celebração de cada conquista (ou de cada medida executada) constitui um patamar importante de mobilização e empenhamento coletivo na concretização de medidas mais substantivas e profundas.

O Referencial que se segue reúne um conjunto de medidas orientadoras e passíveis de serem inscritas em cada área de intervenção do Plano. Caberá a cada empresa, a partir do diagnóstico realizado, identificar, em concreto, as medidas a implementar. A título meramente ilustrativo apresenta-se, em relação à primeira medida de cada área de intervenção, o eventual departamento/unidade responsável/ponto focal; outros departamentos/unidades envolvidos/as; objetivo(s); meta(s); impactos esperados; recursos; calendarização; metodologia de monitorização e indicador(es) de resultado.

O Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens deve ser precedido de uma Carta de Compromisso assinado por um/a elemento da Administração/Direção da empresa. O presente Guião incorpora um modelo de Carta (Secção seguinte).

## **Carta de Compromisso**

Considerando os seguintes compromissos internacionais, nomeadamente:

A Quarta Conferência Mundial sobre a Mulher, realizada em Pequim em Setembro de 1995, a Declaração e a Plataforma de Ação aprovadas em Pequim e os ulteriores documentos finais aprovados nas sessões especiais das Nações Unidas,

A Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW), de 1979,

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948,

A Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia,

O Tratado da União Europeia, que salienta os valores comuns aos Estados-Membros, tais como o pluralismo, a não discriminação, a tolerância, a justiça, a solidariedade e a igualdade entre homens e mulheres,

O Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia, cujo artigo 19.º faz referência à luta contra a discriminação em razão do sexo,

O Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2011-2020), aprovado a 7 de março de 2011,

A Estratégia da União Europeia para o Emprego e o Crescimento-Europa 2020, adotada a 17 de junho de 2010,

A Carta das Mulheres, adotada a 5 de março de 2010,



Considerando os Direitos e os Deveres Fundamentais consagrados na Constituição da República Portuguesa, nomeadamente o artigo 13.º,

Considerando a Legislação Laboral em vigor, nomeadamente os artigos integrados na Subsecção III do Código do Trabalho – Igualdade e Não Discriminação e na Subsecção IV – Parentalidade,

Considerando a Portaria n.º 84/2015, de 20 de março – diploma que cria e regulamenta a medida de Promoção de Igualdade de Género no Mercado de Trabalho,

Considerando a Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2015, de 6 de março – diploma que mandata a Secretária de Estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade, o Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional, o Secretário de Estado Adjunto e da Economia e o Secretário de Estado de Emprego para, (i) no prazo de 90 dias a contar da data da publicação, desenvolverem diligências com vista à celebração, com as empresas cotadas em Bolsa, de um compromisso que promova um maior equilíbrio na representação de mulheres e de homens nos respetivos conselhos de administração, pressupondo, por parte das empresas, a vinculação a um objetivo de representação de 30% do sexo sub-representado, até ao final de 2018, bem como (ii) para promoverem a criação e o fornecimento, sem custos para as empresas, de um mecanismo de apoio para identificação e análise das diferenças salariais entre homens e mulheres,

Considerando a Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/2014, de 5 de março de 2014 – diploma que estabelece um conjunto de medidas a adotar para contrariar a tendência histórica de desigualdade salarial penalizadora para as mulheres, tendo em vista alcançar uma efetiva igualdade de género,

Considerando o V Plano Nacional para a Igualdade (Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013), de 31 de dezembro, nomeadamente que procuram: reforçar junto das empresas do sector privado a implementação de planos de igualdade (41.º); monitorizar a aplicação do regime jurídico do sector empresarial do Estado, no que se refere à implementação de planos para a igualdade e à representação de mulheres nos conselhos de administração (42.º); e considerar como critério de desempate na seleção de projetos de

empresas concorrentes a fundos da política de coesão a representatividade de mulheres nos conselhos de administração dessas empresas (43.º),

Considerando o Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, que aprova o novo regime jurídico do sector público empresarial,

Considerando a Resolução do Conselho de Ministros n.º 13/2013, de 8 de março, que aprova um conjunto de medidas que visam garantir e promover a igualdade de oportunidades e de resultados entre mulheres e homens no mercado de trabalho,

Considerando a Resolução da Assembleia da República n.º 48/2013, de 4 de abril, que recomenda ao Governo a adoção de medidas de defesa e valorização efetiva dos direitos das mulheres no mundo do trabalho,

Considerando a Resolução da Assembleia da República n.º 46/2013, de 4 de abril, que recomenda ao Governo a criação de uma campanha nacional que promova o esclarecimento das mulheres sobre os seus direitos no mundo laboral, bem como das entidades empregadoras sobre a necessidade de promoção de igualdade de género no mundo do trabalho,

Considerando a Resolução da Assembleia da República n.º 45/2013, de 4 de abril, que recomenda ao Governo que acione os mecanismos necessários visando concretizar o combate às discriminações salariais, diretas e indiretas,

Considerando a Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, de 8 de março, que determina a adoção de medidas de promoção da igualdade de género em cargos de administração e de fiscalização das empresas do Estado,

Considerando a Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2008, de 22 de abril, que aprova as orientações estratégicas do Estado destinadas à globalidade do sector empresarial do Estado,

Considerando a Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/2007, de 28 de março, que aprova os princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do Estado,

Considerando a importância do contributo das organizações empresariais para uma sociedade plenamente democrática e inclusiva, bem como as vantagens da integração de uma perspetiva de Igualdade de Género em todas as áreas da empresa, a Administração/Direção da empresa \_\_\_\_\_, representada por [nome]\_\_\_\_\_, [cargo]\_\_\_\_\_compromete-se a:

1. Implementar o Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens em apenso.
2. Alocar todos os recursos necessários para a execução deste Plano.

Local:

Data:

Assinatura:\_\_\_\_\_

**Guião de Referência:**  
**Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens**

**1. Missão e Estratégia da Empresa**

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ Unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indicador(es) de resultado</b>
Inscriver o compromisso com a promoção da igualdade entre mulheres e homens na missão e valores da empresa.	Administração /Direção		Assumir publicamente (externa e internamente) o compromisso com a promoção da igualdade entre mulheres e homens.		Uma gestão socialmente responsável ancorada na igualdade entre mulheres e homens.  Uma maior consciência ética.	Uma pessoa do DRH durante x tempo à tarefa. [detalhar]	Primeiro ano da implementação do Plano.	Análise da missão e valores da empresa.	A missão e os valores da empresa têm inscrito o compromisso com a promoção da igualdade entre mulheres e homens.
Criar um Comité para a Igualdade entre mulheres e homens.									

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indicador(es) de resultado</b>
Mencionar expressamente nos documentos estratégicos (ex.: relatórios, regulamentos, código de ética/conduita) a igualdade entre mulheres e homens, enquanto valor da empresa.									
Sensibilizar todos/as os/as trabalhadores/as para a apropriação da estratégia da empresa para a igualdade entre mulheres e homens.									

## 2. Gestão de Recursos Humanos

### 2.1. Recrutamento e Seleção

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Formar as pessoas responsáveis pelas entrevistas de recrutamento e seleção sobre procedimentos de recrutamento e seleção sem enviesamentos de género.	Direção de Recursos Humanos.  [identificar a(s) pessoa(s) responsável (eis)]	Responsável pela área de Desenvolvimento e Formação.  [identificar a(s) pessoa(s) responsável]	Contribuir para um processo de recrutamento e seleção mais justo e objetivo para mulheres e para homens.	50% das pessoas responsáveis pelas entrevistas de recrutamento e seleção formadas um ano após a implementação do plano [precisar]	Uma gestão estratégica e inclusiva de recursos humanos que favoreça a admissão e a retenção das pessoas mais competentes para as funções exercidas na empresa.	Formador/a interno/a ou externo/a em igualdade entre mulheres e homens. [Precisar valor do orçamento]	Durante a vigência do Plano.	Análise da oferta formativa para responsáveis pelos processos de Recrutamento e Seleção.  Verificação do número de pessoas formadas.  Análise comparativa dos processos de Recrutamento e Seleção antes e após a formação.	Rácio entre o número de pessoas responsáveis pelas entrevistas de recrutamento e seleção formadas e o número total de pessoas responsáveis pelas entrevistas de recrutamento e seleção.

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendari- zação</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indica- dor(es) de resultado</b>
Orientar entidades externas especializadas em recrutamento e seleção no sentido de garantirem a representação mínima de 40% de cada um dos sexos entre os/as candidatos/as apresentados/as à empresa.									
No caso de serem apresentados/as apenas dois ou duas candidatas/as, garantir uma representação mínima de 50% de cada um dos sexos.									

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendari- zação</b>	<b>Metodologia de monitorizaçã o</b>	<b>Indica- dor(es) de resultado</b>
Implementar uma política de recrutamento ativo de mulheres e homens para funções onde estejam sub-representadas/os .									



## 2.2. Aprendizagem e formação contínua

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendário</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indicador(es) de resultado</b>
Integrar nas práticas regulares de formação na empresa conteúdos sobre igualdade entre mulheres e homens, nomeadamente: estereótipos de género; linguagem inclusiva; articulação da vida profissional, familiar e pessoal; assédio moral e sexual no local de trabalho.									

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indicador(es) de resultado</b>
Organizar os horários da formação de modo a coincidir com o horário de trabalho estabelecido.									
Organizar a formação de modo a garantir igualdade de acesso e participação a mulheres e a homens.									

### 2.3. Análise de funções, avaliação de desempenho e remunerações

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendari- zação</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indica- dor(es) de resultado</b>
Adotar uma metodologia de avaliação dos postos de trabalho que potencie a eliminação das diferenças salariais entre mulheres e homens.									
Implementar procedimentos ao nível do sistema de remuneração e recompensas que garantam o respeito pelo princípio de salário igual para trabalho de valor igual.									

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendário</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indicador(es) de resultado</b>
<p>Adotar e implementar o método analítico por pontos, enquanto metodologia de avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género, com vista a concretizar a igualdade salarial entre mulheres e homens.</p> <p>Da adoção deste método decorrerão as seguintes medidas:</p>									

<p>Analisar o conteúdo das profissões e dos postos de trabalho de predominância feminina e de predominância masculina, através da respetiva decomposição em fatores, subfactores e níveis.</p> <p>Recolher informações, através de inquérito por questionário (que pode ser complementado por entrevistas e observação direta) sobre os postos de trabalho a avaliar. Analisar os resultados, através da criação de uma ficha de identificação por posto de trabalho, incluindo a descrição das respetivas tarefas e identificação do respetivo perfil.</p>									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>Determinar o valor dos postos de trabalho, através da elaboração de uma grelha de ponderação e da atribuição de pontos aos postos de trabalho.</p> <p>Estimar as diferenças salariais entre postos de trabalho de valor igual.</p> <p>Definir os ajustamentos necessários, ao nível das grelhas salariais e/ou da (re)definição dos descritivos funcionais dos postos de trabalho.</p>									
<p>Desenhar um modelo de avaliação de desempenho objetivo e isento de quaisquer enviesamentos de género.</p>									

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendari- zação</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indica- dor(es) de resultado</b>
Desenhar um modelo de avaliação de desempenho que não penalize trabalhadores e trabalhadoras pelo exercício das suas responsabilidades familiares									
Implementar um modelo de avaliação de desempenho objetivo e isento de enviesamentos de género.									
Implementar um modelo de avaliação de desempenho que não penalize trabalhadores e trabalhadoras pelo exercício das suas responsabilidades familiares.									

#### 2.4. Progressão e desenvolvimento de carreiras

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendari- zação</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indica- dor(es) de resultado</b>
Garantir a participação de, pelo menos, 33% de mulheres na administração/direção da empresa									
Implementar uma política ativa de gestão de carreiras que garanta limiares mínimos de progressão para o sexo subrepresentado.									
Organizar e disponibilizar programas de mentoria, de aconselha-mento, <i>coaching</i> e <i>sponsorship</i> .									



<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendari- zação</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indica- dor(es) de resultado</b>
Garantir que as primeiras atribuições em termos de tarefas e projetos, depois do recrutamento, envolvem o mesmo nível de responsabilidade e visibilidade, tanto para mulheres como para homens preparando-os/as para níveis mais elevados de direção e chefia.									
Dar visibilidade às mulheres que ocupam cargos de decisão como modelos de referência ( <i>role model</i> ).									
Estruturar planos de carreira para as mulheres.									

### 3. Articulação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendário	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Identificar as necessidades de trabalhadoras/es com responsabilidades específicas ao nível familiar (famílias monoparentais, familiares com deficiência, familiares com doença crónica, etc.), através da realização de um inquérito por questionário.	Direção de Recursos Humanos.	Diretores/as de Unidade/ Departamentos, Chefias.	Conceber e implementar medidas facilitadoras da articulação da vida familiar, pessoal e profissional ajustadas às reais necessidades de trabalhadoras/as.	60% das/os trabalhadoras/es com responsabilidades específicas ao nível familiar satisfeitas/os com as medidas implementadas após o primeiro ano de implementação do Plano.	Uma melhor articulação da vida familiar, pessoal e profissional.  Uma maior satisfação.  Uma maior motivação.  Uma melhoria do clima organizacional.	Equacionar os recursos humanos e financeiros necessários para o desenvolvimento e aplicação de um inquérito de identificação de necessidades.)	Anualmente, durante a vigência do Plano.	Avaliação das medidas implementadas à luz dos resultados do inquérito por questionário aplicado.	Rácio entre o número de trabalhadoras/es com responsabilidades específicas ao nível familiar satisfeitos/as com as medidas implementadas e o número de trabalhadoras/es com responsabilidades específicas ao nível familiar.

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendari- zação</b>	<b>Metodo- logia de monitori- zação</b>	<b>Indica- dor(es) de resultado</b>
Incentivar os trabalhadores homens a partilhar a licença parental inicial.									
Incentivar os trabalhadores homens a prestar assistência à família, garantindo a proteção da parentalidade e a possibilidade de atender às responsabilidades familiares em geral.									

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendari- zação</b>	<b>Metodo- logia de monitori- zação</b>	<b>Indica- dor(es) de resultado</b>
Desenvolver mecanismos que facilitem o regresso ao trabalho após o usufruto de licenças no âmbito da proteção na parentalidade ou motivos relacionados com assistência à família.									
Estabelecer protocolo(s) com empresa(s) de prestação de cuidados ao domicílio para trabalhadores/as com pessoas em situação de dependência a seu cargo.									

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendari- zação</b>	<b>Metodo- logia de monitori- zação</b>	<b>Indica- dor(es) de resultado</b>
Estabelecer protocolo(s) com creche(s)/ATL.									
Criar uma bolsa de amas e <i>baby-sitters</i> para os/as trabalhadores/a, a funcionar consoante as necessidades horárias de pais trabalhadores e mães trabalhadoras.									

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendari- zação</b>	<b>Metodo- logia de monitori- zação</b>	<b>Indica- dor(es) de resultado</b>
Facilitar que os/as trabalhadores/as se ausentem do local de trabalho para fins de consulta e/ou tratamentos médicos (incluindo planejamento familiar e saúde sexual e reprodutiva), próprias ou decorrentes de responsabilidades específicas ao nível familiar.									

#### 4. Organização do Trabalho

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Disponibilizar opções flexíveis de tempo de trabalho ou de local de trabalho desde que previamente negociadas com os/as trabalhadores/as e suas estruturas representativas (tendo presente a perspectiva da igualdade entre mulheres e homens).	Direção de Recursos Humanos  [identificar a(s) pessoa(s) responsável]	Direções de Unidades, Chefias e estruturas representativas de trabalhadores/as.  [identificar a(s) pessoa(s) responsável]	Ajustar a organização do tempo e do local de trabalho às necessidades ou preferências das trabalhadoras e dos trabalhadores.	Rácio crescente entre trabalhadoras e de trabalhadores que solicitam opções flexíveis de tempo e/ou de local de trabalho e as respetivas cedências por parte das chefias, até ao final da vigência do Plano. [precisar]	Uma melhor articulação da vida familiar, pessoal e profissional.  Uma maior satisfação.  Uma maior motivação.  Uma melhoria do clima organizacional.		Durante a vigência do Plano.	Análise dos pedidos de trabalhadoras e de trabalhadores de opções flexíveis de tempo e/ou local de trabalho e das respetivas cedências por parte das chefias.	Rácio entre o número de trabalhadoras e de trabalhadores que solicitam opções tempo e/ou local de trabalho e as respetivas cedências por parte das chefias.

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indicador(es) de resultado</b>
(cont).				Rácio equilibrado entre os pedidos das trabalhadoras e dos trabalhadores e as respetivas cedências.					Rácio equilibrado entre o número de pedidos de trabalhadoras e o número de trabalhadores e respetivas cedências pelas chefias.
Avaliar a possibilidade de descentralização de autonomia para as equipas de trabalho (se aplicável) relativamente à organização (partilha/divisão) de tarefas, mudança e troca de turnos de modo a satisfazer as necessidades dos/as trabalhadores/as e da organização.									



<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indicador(es) de resultado</b>
Garantir a fixação de objetivos realistas em função dos horários de trabalho e da dimensão das equipas de trabalho.									
Implementar e assegurar o cumprimento de processos escritos e estandardizados para requerer e utilizar opções flexíveis de trabalho, garantindo assim a transparência do processo.									

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendário</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indicador(es) de resultado</b>
Contrariar uma organização do trabalho que reproduza uma cultura de disponibilidade total designadamente por via de uma avaliação de desempenho baseada na qualidade do trabalho e dos resultados em detrimento do tempo de trabalho e da presença física na empresa.									

## 5. Respeito pela Integridade e Dignidade das Pessoas Trabalhadoras

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Criar procedimentos específicos para denúncia e/ou apresentação de queixa em caso de situações de discriminação, assédio moral e/ou sexual e outras formas de violência de género no local de trabalho.	Direção de Recursos Humanos  [identificar a(s) pessoa(s) responsável]	Estruturas representativas de trabalhadores/as	Criar um ambiente organizacional baseado no respeito pela integridade e dignidade das pessoas trabalhadoras.  Garantir a possibilidade de as pessoas denunciarem situações de discriminação ou assédio sexual ou moral a que estiveram expostas, de forma confidencial e sem represálias.	Procedimentos criados até ao final do primeiro ano de vigência do Plano [precisar]	Uma melhoria do clima organizacional.  Uma maior satisfação.  Uma maior motivação.		Primeiro ano da implementação do Plano	Análise dos procedimentos criados para a denúncia e/ou apresentação de queixa em caso de situações de discriminação, assédio moral e/ou sexual e outras formas de violência de género no local de trabalho.	Procedimentos criados para denúncia e/ou apresentação de queixa em caso de situações de discriminação, assédio moral e/ou sexual e outras formas de violência de género no local de trabalho.

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recur-sos</b>	<b>Calenda-rização</b>	<b>Metodo-logia de monitori-zação</b>	<b>Indica-dor(es) de resultado</b>
Criar procedimentos específicos para reparação de danos decorrentes da violação do respeito pela dignidade e integridade física e psicológica de mulheres e homens no local de trabalho.									

## 6. Diálogo Social e Participação

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Criar mecanismos que incentivem a apresentação de sugestões, por parte dos trabalhadores e das trabalhadoras, no domínio: do recrutamento, da igualdade entre mulheres e homens, da articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal e da proteção na parentalidade, da avaliação de desempenho, da política de progressão e desenvolvimento de carreiras e da política salarial.	Direção de Recursos Humanos  [identificar a(s) pessoa(s) responsável]	Responsável pelo Desenvolvimento e Formação  Responsável pelo departamento de Desenvolvimento Sustentável  [identificar a(s) pessoa(s) responsável]  Estruturas representativas de trabalhadores/as	Incentivar a participação dos/as trabalhadores/as proporcionando a possibilidade de apresentarem sugestões no domínio da igualdade entre mulheres e homens.	Mecanismos criados no final do primeiro ano de implementação do Plano [precisar].  Número crescente de sugestões de trabalhadoras e trabalhadores, seu devido encaminhamento durante a vigência do Plano	Uma melhoria do diálogo social  Uma melhoria do clima organizacional.  Uma maior satisfação.  Uma maior motivação.		Primeiro ano da implementação do Plano.  Toda a vigência do Plano	Análise dos mecanismos desenvolvidos .  Análise da evolução do número de sugestões, áreas de intervenção a que se refere e respetiva integração nas políticas e práticas da empresa.	Mecanismos de sugestões criados.  Número de sugestões dadas por trabalhadoras/es.  Rácio entre o número de sugestões dadas por trabalhadoras/es e a sua integração nas políticas e práticas da empresa.

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indicador(es) de resultado</b>
Realizar reuniões com as trabalhadoras e os trabalhadores ou suas estruturas representativas, nas quais sejam abordadas questões relacionadas com a igualdade entre mulheres e homens, articulação da vida profissional, familiar e pessoal e proteção na parentalidade									

## 7. Comunicação Interna e Externa

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Adotar linguagem inclusiva (verbal e não verbal) e não sexista em todos os documentos e instrumentos de comunicação da empresa (ex.: relatórios, regulamentos, sítio da internet, comunicados, emails, imagens veiculadas).	Direção de Recursos Humanos  [identificar a(s) pessoa(s) responsável]	Todos os Departamentos  [identificar a(s) pessoa(s) responsável]	Reconhecer e integrar a igual visibilidade de mulheres e homens em todas as formas de linguagem.  Contrariar a perpetuação de estereótipos de género e reforçar uma cultura de igualdade entre mulheres e homens.	Todos os documentos e instrumentos revistos até ao final do primeiro ano de vigência do Plano [precisar]	Uma gestão socialmente responsável ancorada na igualdade entre mulheres e homens.  Uma cultura de empresa orientada pelos valores da igualdade entre mulheres e homens.		Primeiro ano da implementação do Plano.  Toda a vigência do Plano	Análise de todos os documentos e instrumentos de comunicação da empresa.	Documentos e instrumentos de comunicação da empresa inclusivos em função do género.

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indicador(es) de resultado</b>
Divulgar o compromisso para com a igualdade entre mulheres e homens em todos os materiais e informação oficial da Empresa.									
Desagregar os dados por sexo em todos os instrumentos da empresa, designadamente, nos diagnósticos e relatórios.									



<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indicador(es) de resultado</b>
Divulgar, em local apropriado, informação relativa aos direitos e deveres dos/as trabalhadores/as, em matéria de igualdade e não discriminação em função do sexo.									
Informar todos/as os/as trabalhadores/as sobre os procedimentos a tomar para a comunicação de atos de discriminação e assédio moral e sexual no trabalho.									

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indicador(es) de resultado</b>
Criar panfleto para divulgação das medidas existentes na empresa ao nível da articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal.									

## 8. Relações Externas

Medida	Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal	Outros departamentos/ unidades envolvidos/as	Objetivo	Meta	Impacto esperado	Recursos	Calendarização	Metodologia de monitorização	Indicador(es) de resultado
Procurar estabelecer e manter relações com associações profissionais, empresas de recrutamento, outras empresas (designadamente do mesmo setor de atividade) etc., com boas práticas no domínio da igualdade entre mulheres e homens, através da criação de uma rede de <i>stakeholders</i> .	Direção de Recursos Humanos  [identificar a(s) pessoa(s) responsável]	Direções de áreas operacionais  [identificar a(s) pessoa(s) responsável]	Desenvolver <i>peer review</i> de boas práticas no domínio da igualdade entre mulheres e homens.	Número de <i>stake-holders</i> identificados para desenvolvimento de uma rede de partilha de boas práticas: final do primeiro ano após a vigência do Plano. [precisar].  Uma iniciativa concretizada, por ano, de partilha de boas práticas, até ao final da implementação do Plano.	Promoção e consolidação de boas práticas no domínio da igualdade entre mulheres e homens na rede de <i>stake-holders</i> .		Primeiro ano da implementação do Plano.  Toda a vigência do Plano.	Verificação da rede de <i>stakeholders</i> criada.  Análise dos conteúdos de boas práticas partilhadas e da sua incorporação na empresa.	Rede de <i>stake-holders</i> criada para partilha de boas práticas.  Número de boas práticas partilhadas pela empresa.  Número de boas práticas incorporadas na empresa.

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Metodologia de monitorização</b>	<b>Indicador(es) de resultado</b>
Participar em eventos, na comunidade escolar e formativa, que visem promover o interesse das/os estudantes por uma área de estudos que permita oportunidades de carreira na empresa ou no seu sector de atividade, tendo em conta o objetivo da representação equilibrada de mulheres e homens nas diferentes profissões e nos diversos setores de atividade económica.									

<b>Medida</b>	<b>Departamento/ Unidade responsável/ Ponto focal</b>	<b>Outros departamentos/ unidades envolvidos/as</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Calendari- zação</b>	<b>Metodo- logia de monitori- zação</b>	<b>Indica- dor(es) de resultado</b>
Ter em conta uma perspectiva de género em todas as decisões da empresa, incluindo fusões e aquisições, consórcios, desenvolvimento de produto, etc.									
Encorajar e apoiar as trabalhadoras para que possam ser uma referência para raparigas e mulheres e dar visibilidade ao seu trabalho e contribuição para a comunidade.									
Partilha de boas práticas com outras empresas.									
<i>Networking</i> com associações que apoiem a carreira profissional de mulheres.									



**iG EMPRESAS**  
BREAK EVEN

# IGUALDADE DE GÉNERO NAS EMPRESAS

BREAK EVEN - PROMOTING  
GENDER EQUALITY IN  
BUSINESS

## Referencial de Formação



## **Referencial de Formação**

## Ficha Técnica

**Título:** Projeto Igualdade de Género nas Empresas – Break Even  
- Referencial de Formação

**Autoria:**

Sara Falcão Casaca (Coordenadora Geral do Projeto, ISEG – ULisboa)  
Heloísa Perista (Coordenadora da equipa parceira do CESIS)  
Anália Torres (Coordenadora da equipa parceira do CIEG, ISCSP-ULisboa)  
Catarina Correia (Membro da equipa. Apoio à Coordenação Geral)  
Eudelina Quintal (Membro da equipa - CESIS)  
Patrícia São João (Membro da equipa - CIEG, ISCSP-ULisboa)

**Colaboração de:**

Karen Lotta Snickare (Membro da equipa, Centre for Gender Studies, University of Oslo).  
Bernardo Coelho (CIEG- ISCSP, ULisboa)  
Vera Elói da Fonseca

**Entidade Coordenadora:**

Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-ULisboa)

**Entidades parceiras:**

CESIS – Centro de Estudos para a Intervenção Social  
CIEG – Centro Interdisciplinar de Estudos de Género (ISCSP-ULisboa)  
STK – Centre for Gender Research, University of Oslo

**Design da capa:**

David Kovács Moniz

**Financiamento:**

Programa PT07 **Mainstreaming Gender Equality and Promoting Work Life Balance** do EEAGrants (Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu 2009-2014).  
CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (Entidade Operadora de Programa)

**Distribuição gratuita**

**2016**



## Introdução

As empresas comprometidas com a promoção da Igualdade entre mulheres e homens desenvolvem políticas e medidas ativas neste domínio, que devem preferencialmente ser integradas num Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens.<sup>12</sup> Indo para além do cumprimento da legislação em vigor, as organizações empresariais podem, pois, propor-se adotar e implementar metodologias e instrumentos de gestão que contribuam de forma deliberada para a promoção da Igualdade entre mulheres e homens.

Uma empresa que pretenda prosseguir a implementação bem-sucedida de medidas destinadas a promover a Igualdade de Género na sua estrutura organizacional e, conseqüentemente, beneficiar das vantagens daí decorrentes, deverá investir no desenvolvimento e reforço das competências dos seus trabalhadores e das suas trabalhadoras, chefias e membros dos respetivos comités para a Igualdade de Género, não só enquanto recetores/as de informação, mas também, e sobretudo, enquanto agentes de mudança. A formação em Igualdade de Género revela-se, de facto, uma “ferramenta importante para o *mainstreaming* de género, uma vez que promove o desenvolvimento de capacidades e aspirações, estimula a tomada de consciência sobre o tema e proporciona conhecimentos e competências práticas às pessoas participantes. Simultaneamente, motiva as pessoas participantes a implementar o *mainstreaming* de género e a trabalhar em prol da Igualdade de Género” (tradução livre, adaptada de EIGE, 2013)<sup>13</sup>.

Disponibiliza-se, nesse sentido, este Referencial enquanto instrumento facilitador e orientador da elaboração de um Plano de Formação para a Igualdade entre Mulheres e Homens nas empresas.

---

<sup>12</sup> Sugere-se, a este respeito, a consulta do *Guião de Referência para a Elaboração do Plano de Ação*.

<sup>13</sup> EIGE (2013), *Mainstreaming gender into the policies and the programmes of the institutions of the European Union and EU Member States – Good practices in gender mainstreaming*, disponível em: <http://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/Good-Practices-in-Gender-Mainstreaming.pdf> (acedido a 21/03/2016).

Este Plano deverá, naturalmente, corresponder às necessidades da empresa, identificadas, previamente, numa fase de diagnóstico.<sup>14</sup> As orientações agora propostas carecem, pois, de ser adaptadas às características de cada empresa e à sua cultura interna, bem como à experiência e necessidades específicas das pessoas participantes nas formações. “Ferramentas, boas práticas e atividades feitas à medida das áreas de atuação das/os participantes facilitam o compromisso individual e contribuem mais eficazmente para mudanças ao nível comportamental, organizacional, político e programático que estão no cerne da formação em Igualdade de Género” (tradução livre, adaptada de EIGE, 2012)<sup>15</sup>.

O presente Referencial foi elaborado com base nas necessidades de formação diagnosticadas nas sete empresas-âncora do Projeto; constitui-se, porém, como uma ferramenta para qualquer empresa (ou organização) que pretenda integrar uma perspetiva de Igualdade de Género em diversas dimensões dos seus sistemas e processos de gestão. As áreas temáticas de sensibilização/formação privilegiadas neste Referencial são as seguintes:

- a (des)igualdade de género no mercado de trabalho e nas organizações em Portugal: diagnóstico;
- desconstrução de estereótipos de género;
- comunicação e linguagem inclusiva;
- respeito pela dignidade e integridade das pessoas trabalhadoras: ambientes de trabalho livres de assédio moral e sexual;
- articulação da vida profissional, familiar e pessoal;
- avaliação de postos de trabalho e gestão do sistema de remuneração e recompensas;
- implementação do Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens.

---

<sup>14</sup> Sugere-se, a este respeito, a consulta do *Guião de Diagnóstico*.

<sup>15</sup> EIGE (2012), *Gender training: Factors contributing to its effective implementation and challenges*, disponível em: <http://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/Factors%20contributing%20to%20effective%20implementation%20of%20GT.pdf> (acedido a 21/03/2016).

A cada uma destas dimensões corresponde um módulo de sensibilização/formação específico.

Os objetivos, conteúdos programáticos, resultados esperados, atividades propostas, metodologia formativa, materiais/equipamentos necessários e o tempo estimado de cada módulo de sensibilização/formação estão contemplados nos respetivos Planos de Sessão (que integram este Referencial).

A duração das sessões merece referência particular. Com efeito, o tempo indicado deve ser encarado como a duração mínima requerida para potenciar um ambiente de formação/aprendizagem/reflexão participativo e baseado nas experiências das pessoas participantes, requisito-chave para que a formação se constitua como um instrumento transformador e de efetiva mudança organizacional.

Uma outra iniciativa, concebida e testada no âmbito da componente de formação do Projeto "Igualdade de Género nas Empresas – *Break Even*", e que agora se propõe como metodologia de sensibilização/formação entre pares, consiste na criação e dinamização do **Diálogo IGEmpresas** (acima referido). Este constituiu-se como um espaço de reflexão, partilha de experiências e desenvolvimento conjunto entre as sete empresas âncora do Projeto. As duas sessões do Diálogo IGEmpresas realizadas integraram, também, uma componente formativa dinamizada por peritas convidadas<sup>16</sup> (membros do Comité Consultivo do Projeto), que abordaram temas relevantes, de forma transversal, para todas as empresas: promoção da Igualdade de Género versus gestão da diversidade; linguagem inclusiva em função do género; e a Igualdade entre mulheres e homens e a articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal no quadro da Responsabilidade Social das Empresas e das Organizações - as Normas Portuguesas neste domínio.

---

<sup>16</sup> Maria do Céu da Cunha Rêgo e Josefina Leitão.

Para que a formação para a Igualdade de Género se constitua, de facto, como um instrumento para a mudança nas empresas (ou organizações) impõe-se a consideração de princípios e procedimentos que assegurem a qualidade da intervenção. Tem vindo a ser identificado <sup>17</sup> um conjunto de requisitos mínimos no sentido de garantir a qualidade da formação para a Igualdade de Género. Refere-se seguidamente alguns desses requisitos para uma implementação bem-sucedida de um Plano de Formação para a Igualdade entre Mulheres e Homens:

- ✓ Adequação às normas e compromissos nacionais e internacionais em matéria de Igualdade de Género.
- ✓ Integração num Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens, mais vasto, a nível da organização.
- ✓ Aprovação e validação pela gestão de topo da organização.
- ✓ Transparência ao nível da abordagem, objetivos e expetativas.
- ✓ Adaptação dos conteúdos, materiais e metodologias às necessidades da organização e das pessoas participantes.
- ✓ Planeamento rigoroso das ações, incluindo: estratégias de comunicação; motivação para a participação; alocação de recursos; duração e horário das sessões; local e equipamento; número e características das pessoas destinatárias.
- ✓ Adequação dos conhecimentos e das competências metodológicas e relacionais da equipa de formação.

---

<sup>17</sup> Sugere-se, a este respeito, a consulta de:

EIGE (2012), *Gender training: Step-by-step approach to quality*, disponível em: <http://eige.europa.eu/sites/default/files/StepByStep%20Approach%20to%20Quality.pdf> (acedido a 21/03/2016).

EIGE (2014), *Quality assurance mechanisms for gender training in the European Union: reflections from the online discussion*, European Institute for Gender Equality

Luxembourg: Publications Office of the European Union, disponível em: <http://eige.europa.eu/sites/default/files/MH0113604ENC.PDF> (acedido a 21/03/2016).

Ferguson, Lucy e Maxime Forest (2011), *OPERA Final Report - Advancing Gender+ Training in Theory and Practice*, QUING - Quality in Gender+ Equality Policies Integrated Project, disponível em: [http://www.quing.eu/files/results/final\\_opera\\_report.pdf](http://www.quing.eu/files/results/final_opera_report.pdf) (acedido a 21/03/2016).

Sajch, Michelle et al. (2007), *Acting Pro(e)quality Quality Standards for Gender Equality and Diversity Training in the EU*, Pro(e)quality EQUAL Transnational Cooperation, disponível em: <http://www.cite.gov.pt/pt/dsie/doc/Quality.pdf> (acedido a 21/03/2016).

- ✓ Adoção e utilização de linguagem e materiais de formação inclusivos em função do género.
- ✓ Adoção e implementação de mecanismos e procedimentos de garantia da qualidade, nomeadamente em termos de monitorização e avaliação.
- ✓ Adoção e implementação de atividades de seguimento (*follow-up*) que assegurem sustentabilidade da intervenção, assegurando nomeadamente que a partilha do conhecimento adquirido a nível individual se traduza em resultados positivos ao nível da mudança organizacional.

## Planos das sessões de sensibilização/formação

### A (des)igualdade de género no mercado de trabalho e nas organizações em Portugal: diagnóstico

**Grupos-alvo:** Todas/os as/os membros da empresa

**Objetivos gerais:** Possibilitar informação sobre o diagnóstico da situação de mulheres e homens em Portugal no mercado de trabalho e nas empresas, as suas especificidades e áreas mais críticas por em comparação com os demais países da União Europeia.

**Resultados esperados:**

- As pessoas participantes ficarão mais informadas acerca da situação de mulheres e homens no mercado de trabalho e nas empresas em Portugal, em particular no que se refere aos lugares de direção e chefia e às remunerações.
- As pessoas participantes serão estimuladas a refletir sobre os principais obstáculos à igualdade entre mulheres e homens nas empresas.
- As pessoas participantes ficarão sensibilizadas para o papel das empresas enquanto agentes de mudança do panorama nacional relativamente à promoção de igualdade entre mulheres e homens.

Conteúdos programáticos	Resultado esperado	Atividades	Metodologia	Materiais/ Equipamentos	Tempo estimado	
Apresentação dos objetivos da sessão		Apresentação	Método expositivo	Apresentação PPT	Computador, videoprojector	5'
Apresentação do diagnóstico: mulheres e homens no mercado de trabalho e nas empresas em PT	As pessoas participantes ficarão mais informadas acerca da situação de mulheres e homens no mercado de trabalho e nas empresas em Portugal, em particular no que se refere aos lugares de direção e chefia e às remunerações.	Apresentação. Exposição de dados sobre a realidade portuguesa	Método expositivo		Computador, videoprojector	15'
Análise das principais barreiras à igualdade de género nas empresas	As pessoas participantes serão estimuladas a refletir sobre os principais obstáculos à igualdade entre mulheres e homens nas empresas  As pessoas participantes ficarão sensibilizadas para o papel das empresas enquanto agentes de mudança do panorama nacional relativamente à promoção de igualdade entre mulheres e homens.	Apresentação. Exposição de desafios concretos (a partir de estudos)	Método expositivo		Computador, videoprojector/ Documento sobre as atribuições	20'
		Proposta de debate / questões e comentários em torno da apresentação	Método participativo			20'
TOTAL TEMPO						60'

## **Avaliação:**

A sessão será avaliada de acordo com os parâmetros que constam do "Questionário de avaliação da sessão de sensibilização/formação".

## **Bibliografia:**

Casaca, Sara Falcão (2012), "Mercado de trabalho, flexibilidade e relações de género: tendências recentes", in Casaca, Sara F. (org), *Mudanças Laborais e Relações de Género – Novos Vetores de (Des)Igualdade*, Fundação Económicas/Almedina, pp: 9-50.

Casaca, Sara Falcão (2013) "As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, pp: 31-52.

Casaca, Sara Falcão (2014), "A Igualdade entre mulheres e homens e a tomada de decisão na esfera económica: o longo percurso dos instrumentos normativos, *Revista do Centro, de Estudos Judiciários* (CEJ), n.º 1, pp: 173-191.

Casaca, Sara Falcão e Damião, Sónia (2011) - "Gender (in)equality in the labour market and the southern European welfare states", in Addis, E.; Villota, P.; Degavre, F.; Eriksen, J., *Gender and Well-Being: The Role of Institutions from Past to Present*, London: Ashgate., pp: 184-199.

Chagas Lopes, Margarida (2000), "Trabalho de valor igual e desigualdade salarial: breve contributo na base dos pressupostos do capital humano", *ex aequo*, 2/3: pp. 107-116.

Chagas Lopes, Margarida (2014), *Segregação e Discriminação das Mulheres no Mercado de Trabalho: Metodologias de medida e articulação com Educação e Formação*, Universidade Feminista, UMAR, 14 de Maio de 2014.

Chagas Lopes, Margarida; Perista, Heloísa (2010), "Trinta anos de educação, formação e trabalho: convergências e divergências nas trajectórias de mulheres e de homens", in Ferreira, Virgínia (org.) *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em*



- Portugal. Políticas e Circunstâncias*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, pp: 191-216.
- Ferreira, Virgínia (2010), "A evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos. Um percurso irregular", in Ferreira, Virgínia (org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, Lisboa: CITE: pp. 139-190.
- Ferreira, Virgínia e Monteiro, Rosa (2016), "Austeridade, emprego e regime de bem-estar em Portugal: Em processo de refamilização", *ex aequo*, n.º 35, pp: 49-67.
- González, Pilar; Santos Maria Clementina; Santos, Luís Delfim (2005), *The Gender Wage Gap in Portugal: Recent Evolution and Decomposition*. CETE Discussion Paper DP0505, Faculty of Economics, University of Porto.
- González, Pilar; Santos, Luís Delfim; Santos Maria Clementina (2008), "Gender pay differentials in Portugal: Contributions to the employment policy debate in the European Union", *Social Policy & Administration*, vol. 42, pp. 125-142.
- Perista, Heloísa (2004), "O contexto: análise das desigualdades salariais de género em Portugal", in CITE, *Compilação de elementos para uma consulta especializada sobre igualdade de remuneração entre mulheres e homens*. Lisboa: DGEEP-CID: pp. 45-60.
- Perista, Heloísa (2013), *The Price of Crisis – The Impact of Austerity on Gender Equality. The case of Portugal*, Paper to the International, Expert Conference Gender in the Crisis – The Impact and the Way Forward in Europe, 5-6 Abril 2013, Atenas.
- Rêgo, Maria do Céu da Cunha (2010), "A construção da igualdade entre homens e mulheres no trabalho e no emprego na lei portuguesa", in Ferreira, Virgínia (org), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, Lisboa: CITE, pp: 57-98.
- Torres, Anália (coord.); Silva, Francisco; Monteiro, Teresa; Cabrita, Miguel (2004), *Homens e Mulheres, Entre Família e Trabalho*, DEEP/CITE, Estudos 1.

## Desconstrução de estereótipos de género

### **Grupos-alvo:**

Task-force/pontos focais e chefias

### **Nº de participantes:**

12 – 15

### **Objetivos gerais:**

- Desconstruir estereótipos de género que limitam quer as oportunidades de tratamento das trabalhadoras e trabalhadores, quer o potencial de desempenho empresas.

### **Resultados esperados:**

As pessoas participantes serão capazes de...

- reconhecer os conceitos e saber o seu significado.
- estabelecer a relação entre os estereótipos de género e as implicações negativas ao nível de dinâmicas de poder, tomada de decisão, desenvolvimento de carreiras, remunerações e ganhos.
- refletir sobre dinâmicas de discriminação, exclusão e integração no trabalho.
- reconhecer o ganho para a empresa, enquanto coletivo, em romper com os estereótipos de género.

Conteúdos programáticos	Resultado esperado	Atividades	Metodologia		Materiais/ Equipamentos	Tempo estimado
Apresentação/Icebreaker	Introdução do tema e primeira reflexão em conjunto	Ditados	participativa		Papel recortado ao meio com os ditados escritos	10'
Os constrangimentos impostos pelos estereótipos de género no recrutamento: as perdas para empresa no recrutamento de potencial humano (recursos humanos) e a discriminação das pessoas candidatas	Após a discussão as/os participantes devem saber: - identificar as desigualdades de género com base no recrutamento	Exibição do vídeo e debate sobre a situação das mulheres e homens em Portugal no acesso ao emprego	Expositiva - vídeo	Participativa - debate	PC Projektor Colunas de som	20'
Aprofundamento dos diferentes conceitos	No final da discussão as/os participantes devem saber: - explicitar os conceitos de sexo, género, diferença, desigualdade, diversidade, estereótipos e estereótipos de género, discriminação direta e discriminação indireta, segregação sexual horizontal e vertical	Apresentação PPT Exemplos para discussão	Expositiva	Participativa – exemplos e debate	PC Projektor exemplos	30'
Exercício prático	No final do exercício as/os participantes, conforme a sua experiência numa situação de dominação/subordinação à luz da integração de novos elementos no grupo, estabelecer relação entre os estereótipos de género e as implicações a nível de dinâmicas de poder e funções de tomada de decisão	Jogo proveniente da prática da formação não-formal	Participativa – jogo e debate		Baralhos de cartas Regras do jogo	60'
TOTAL TEMPO						120'

**Avaliação:**

A sessão será avaliada de acordo com os parâmetros que constam do "Questionário de avaliação da sessão de sensibilização/formação" (Ver anexo 7).

**Bibliografia:**

CITE (2003), *Referencial de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens*, produzido no âmbito do Sub-projecto DELFIM "Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens", Lisboa, CITE.

Cunha Rêgo, Maria do Céu da/IEFP-CNFF (2004), *Referencial de Formação Contínua de Formadores - Para uma Cidadania Activa: A Igualdade de Homens e Mulheres*, IEPF – CNFF.

DGACCP (2007), *Referencial de Formação: Cidadania e Diversidade Cultural nas Práticas Profissionais*, desenvolvido no âmbito do Projecto EQUAL "Migrações e Desenvolvimento", Lisboa, DGACCP.

OIT e EUROCHAMBRES (2008), "Romper com os estereótipos de género, dar uma oportunidade ao talento: Conjunto de ferramentas para Consultores/as de PME e Gestores/as de Recursos Humanos", preparado pelo Centro Internacional de Formação da OIT, em parceria com a EUROCHAMBRES, no quadro do contrato "Despertar a consciência das empresas para o combate aos estereótipos de género" encomendado pela Direcção-Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades da Comissão Europeia", Comunidades Europeias.

**Recursos:**

Vídeo "Oferta de Emprego" (edição CITE, 2003); Ferramenta online com narrativas sobre estereótipos de género (Instituto Europeu para a Igualdade de Género, 2013): <http://eige.europa.eu/more-areas/gender-stereotypes/search-for-gender-stories>

## Comunicação e linguagem inclusiva

### **Grupos-alvo:**

Task-force/pontos focais e chefias

### **Nº de participantes:**

10 - 15

### **Objetivos gerais:**

- Desenvolver o sentido crítico sobre o papel da imagem na perpetuação de estereótipos de género.
- Sensibilizar para a importância de uma linguagem inclusiva de mulheres e de homens.
- Reconhecer a invisibilidade das mulheres na linguagem como obstáculo à igualdade de género.

### **Resultados esperados:**

As pessoas participantes serão capazes de...

- Analisar criticamente as assimetrias de género veiculadas pela linguagem.
- Identificar criticamente imagens que perpetuam estereótipos de género.
- Adequar a escrita à igual visibilidade de mulheres e homens na linguagem.

Conteúdos programáticos	Resultado esperado	Atividades	Metodologia		Materiais/ Equipamentos	Tempo estimado
		Apresentação Definição dos objetivos da sessão	Método expositivo	Apresentação PPT	Computador, videoprojetor	5´
Linguagem inclusiva	As pessoas participantes serão capazes de analisar criticamente as assimetrias de género veiculadas pela linguagem	Comparação entre o significado de palavras no género masculino e no género feminino	Método ativo	Dinâmica de grupo	Fichas com as palavras, saco/bolsa	35´
Imagem e estereótipos de género	As pessoas participantes serão capazes de identificar criticamente imagens que perpetuam estereótipos de género	Análise de anúncios publicitários.	Método ativo	Dinâmica de grupo	Anúncios publicitários, folhas A4/papel de flipchart, canetas/marcadores	45´
Boas práticas para uma linguagem inclusiva em função do género	As pessoas participantes serão capazes de adequar a escrita à igual visibilidade de mulheres e homens na linguagem	Apresentação de legislação internacional, europeia e nacional.	Método expositivo	Apresentação PPT	Computador, videoprojetor	5´
		Procedimentos para uma linguagem inclusiva (especificação do sexo e neutralização ou abstração da referência sexual).	Método expositivo	Apresentação PPT	Computador, videoprojetor	10´
		Adaptação de textos da organização a linguagem inclusiva.	Método ativo	Dinâmica de grupo	Folhas A4, canetas	15´
		Síntese final	Método expositivo	Apresentação PPT	Computador, videoprojetor	5´
TOTAL TEMPO						120´

**Avaliação:**

A sessão será avaliada de acordo com os parâmetros que constam do "Questionário de avaliação da sessão de sensibilização/formação" (Ver Anexo 7).

**Bibliografia:**

Abranches, Graça (2009), *Guia para uma Linguagem Promotora da Igualdade entre Mulheres e Homens na Administração Pública*, CIG – Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género [da ] Presidência do Conselho de Ministros, Lisboa.

CITE (2003), *Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens*, CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego [da] Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Segurança Social e do Trabalho, Lisboa.

Niedzwiecki, P. (1999), *Mulheres e Linguagem*, Comissão Europeia, Caderno de Mulheres na Europa nº 40.

Perista, H. e Silva, A (2005)., *Guia para o Mainstreaming de Género na Comunicação Social*, Coleção Bem-me-Quer nº11, Lisboa, CIDM.

**Recursos:**

Apresentação "Linguagem Inclusiva em função do género", Maria do Céu da Cunha Rêgo, *Diálogo Igualdade de Género nas Empresas*, ISEG, Lisboa, 18 de setembro de 2015.

"Kit Pedagógico sobre Género e Juventude – Educação não formal para o mainstreaming de género na área da juventude" (REDE Portuguesa de Jovens para a Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens) - [http://tk.redejovensigualdade.org.pt/kitpedagogico\\_rede.pdf](http://tk.redejovensigualdade.org.pt/kitpedagogico_rede.pdf)

"Guidelines on Gender Neutral Language" (UNESCO) - <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001149/114950mo.pdf>

Vídeo "Always #LikeAGirl" (2014): <https://www.youtube.com/watch?v=XjJQBjWYDTs>

Respeito pela integridade e dignidade das pessoas trabalhadoras:  
ambientes de trabalho livres de assédio moral e sexual

**Grupos-alvo:**

Task-force/pontos focais (incluindo membro da CT/CS) e Chefias

**Nº de participantes:**

Até 15 participantes

**Objetivos gerais:**

- Conhecer e reconhecer situações de assédio moral e sexual no local de trabalho.
- Conhecer e reconhecer o que constitui (práticas e atitudes) assédio moral e assédio sexual no trabalho.
- Compreender para atuar prevenindo ou resolvendo situações de assédio moral/sexual.

**Resultados esperados:**

As pessoas participantes serão capazes de...

- Definir assédio moral no trabalho.
- Definir assédio sexual no trabalho.
- O que fazer e como fazer perante um caso de assédio moral/sexual.



Conteúdos programáticos	Resultado esperado	Atividades	Metodologia	Materiais/ Equipamento s	Tempo estimado
Quebra de estereótipos sobre assédio sexual. Definição de assédio sexual no local de trabalho: grandes dimensões e componentes.	Definição de assédio sexual	Mitos de factos.	Mista. Atividade de dinâmica de grupo (participativa) + apresentação PPT (expositiva).	Atividade dinâmica de grupo + apresentação PPT.	25 minutos
Quebra de estereótipos sobre assédio sexual. Definição de assédio moral no local de trabalho: grandes dimensões e componentes.	Definição de assédio moral	Quizz.	Mista. Atividade de dinâmica de grupo (participativa) + apresentação PPT (expositiva).	Atividade dinâmica de grupo + apresentação PPT.	25 minutos
O que se pode fazer para identificar, acompanhar e solucionar um caso de assédio moral/sexual no local de trabalho. Diferentes perspetivas e cuidados de acordo com a posição (alvo de assédio, colega de trabalho, etc.)	<i>Checklist</i> de coisas a fazer para acompanhar e solucionar situações de assédio moral/sexual.	Era uma vez... um caso real.	Participativa: atividade de dinâmica de grupo.	Atividade dinâmica de grupo.	20 minutos
Que medidas pode tomar uma organização: como prover tolerância zero relativamente ao assédio sexual/moral.	Identificação de formas práticas para a prevenção e resolução de casos de assédio moral/sexual.	Apresentação PPT: 11 dicas para as organizações e trabalhadores/as.	Expositiva.	Apresentação PPT.	20 minutos
Resultados de pesquisa sobre assédio sexual e moral no local de trabalho em Portugal 2015. Comparação de resultados de pesquisa 2015 com pesquisa de 1989: grandes tendências de mudança.	Retrato do fenómeno do assédio sexual e moral no local de trabalho em Portugal.	Apresentação PPT: o assédio sexual e moral no local de trabalho em Portugal.	Expositiva (com debate)	Apresentação PPT.	20 minutos
<b>TOTAL TEMPO</b>					<b>110'</b>

**Avaliação:**

A sessão será avaliada de acordo com os parâmetros que constam do "Questionário de avaliação da sessão de sensibilização/formação" (Ver anexo 7).

**Bibliografia:**

- Amâncio, Lígia e Lima, Luísa (1994), *Assédio Sexual no Mercado de Trabalho, Comissão para a Igualdade no Trabalho e o Emprego, CITE, Ministério do Emprego e Segurança Social.*
- Amante, Carolina (2014), *A Prova no Assédio Moral*, dissertação de Mestrado, Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.
- Araújo, Manuel S. G., (2009) *Preditores Individuais e Organizacionais de Bullying no Local de Trabalho*, Braga, Minho, Tese de Doutoramento em Psicologia Escola de Psicologia, Universidade do Minho.
- CITE (2013), *Guia Informativo para a Prevenção e Combate de Situações de Assédio no Local de trabalho: um Instrumento de Apoio à Autorregulação*, Lisboa, CITE.
- Eurofound (2015), *Violence and Harassment In European Workplaces: Causes, Impacts and Policies*, Dublin.
- Ferrinho, Paulo et al (2003), "Patterns of perceptions of workplace violence in the Portuguese health care sector", *Human Resources for Health*, 1-11.
- Hern, Jeff e Parkin, Wendy (2001), *Gender, Sexuality and Violence in Organizations*, London, Sage Publications.
- Leymann, Heinz (1996), "The content and development of mobbing at work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 165-184.
- Paludi, Michele A., Barickman, Richard (1998), *Sexual Harassment, Work and Education: a resource manual for prevention*, Albany, State University of New York Press.
- Pena dos Reis, J. (Coordenador), Pereira, A. A. Reis, V. Ravara, D. (2014), *O Assédio no Trabalho*, Centro de Estudos Judiciários.

Pereira de Almeida, P. (ed.) et al, (2007), *Assédio Moral no Trabalho – Um estudo aplicado*, Associação para o Desenvolvimento das Competências.

UMAR, União de Mulheres Alternativa e Resposta (2014), *Assédio Sexual: quebrar invisibilidades. Construir uma cultura de prevenção e intervenção*.

Verdasca, Ana T. M. (2010), *Assédio Moral no Mercado de Trabalho. Uma aplicação no sector bancário*, dissertação de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

## **Recursos:**

Atividades de formação em assédio sexual e moral no local de trabalho desenvolvidas no âmbito do projeto 'Assédio Sexual e Moral no Local de Trabalho em Portugal' desenvolvido pelo CIEG-ISCSP ULisboa, promovido pela CITE e financiado pelo mecanismo financeiro EEA Grants.

Apresentações PPT - resultados de pesquisa do projeto 'Assédio Sexual e Moral no Local de Trabalho em Portugal' desenvolvido pelo CIEG-ISCSP ULisboa, promovido pela CITE e financiado pelo mecanismo financeiro EEA Grants.

## Articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal

### **Grupos-alvo:**

Chefias

### **Nº de participantes:**

Até 15 participantes

### **Objetivos gerais:**

- Conhecer a realidade portuguesa no que se refere à articulação entre vida a profissional, familiar e pessoal.
- Conhecer e reconhecer os desafios presentes na articulação entre vida a profissional, familiar e pessoal.
- Identificar e conhecer boas práticas e soluções facilitadoras da articulação entre vida a profissional, familiar e pessoal.

### **Resultados esperados:**

- Possibilitar que as pessoas participantes, no final da sessão, compreendam a mais-valia de uma organização promotora e facilitadora de práticas adequadas que beneficiem a articulação entre vida a profissional, familiar e pessoal dos/as trabalhadores/as. Que sejam capazes de reconhecer os desafios inerentes à articulação e identifiquem boas práticas que a promovam.

<b>Conteúdos programáticos</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Atividade</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Tempo estimado</b>
Dados Estatísticos: evolução das licenças de parentalidade, divisão conjugal das tarefas domésticas, trabalho não pago - número de horas despendidas.	Conhecer a realidade portuguesa.	Exposição e análise de dados estatísticos e discussão alargada.	Expositiva/Ativa	Computador e data-show <b>Materiais</b> Estatísticas: CITE e Policy Brief I - Homens, Papéis Masculinos e Igualdade de Género, ICS e CITE	20´
Conceito de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Os diferentes tempos e usos do tempo - causas e desafios da articulação. Práticas que promovam e favoreçam a articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal.	Compreender do que falamos quando falamos de articulação.  Reconhecer os desafios inerentes à articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal e ser capaz de criar mecanismos facilitadores desse equilíbrio.	Exposição e discussão alargada  Exercício: um ou dois casos (dependendo se a sessão tem 120 ou 90 minutos)	Expositiva/Ativa	Computador, data-show, flip-chart ou quadro branco, folhas brancas e canetas. Exercícios com base no Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens (CITE) adaptados ao contexto atual.	40´ ou 60´
Exemplos de medidas de articulação, nas suas diferentes áreas, que constituem boas práticas em diversas empresas.	Identificar e conhecer boas práticas que promovam a articulação entre vida a profissional, familiar e pessoal.	Exposição e discussão alargada.	Expositiva/Ativa	Computador e data-show Relatório sobre boas práticas nas empresas 2013, CITE	30´ ou 40´
<b>TOTAL TEMPO</b>					<b>90´ ou 120´</b>

**Avaliação:**

A sessão será avaliada de acordo com os parâmetros que constam do "Questionário de avaliação da sessão de sensibilização/formação" (Ver Anexo 7).

**Bibliografia:**

Ayuntamiento de Madrid: Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales (2007), *Guía de Buenas Prácticas de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral en las Empresas*, Madrid.

Casaca, Sara Falcão (2014), "A conciliação trabalho-família como uma dimensão fundamental da qualidade de vida", in Kovács, Ilona (coord.), *Temas atuais em Sociologia do Trabalho*, Coimbra: Almedina/ Fundação Económicas, pp: 355-380.

CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2003), *Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens*, Lisboa.

Eurofound (2015), *Working and caring: Reconciliation measures in times of demographic change*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Guerreiro, M. D., Lourenço, V. (1999), *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar – Manual para as Empresas*, Lisboa, CITE.

Perista, Heloísa (2010), "Mulheres, homens e usos do tempo – quinze anos após a Plataforma de Acção de Pequim, onde estamos, em Portugal", *Revista de Estudos Demográficos*, nº 47: 47-63.

Project All Together (2007), *Bringing men to Equality and Worklife Balance, A guide for organisations*, Renne.

Torres, A., Monteiro L. T., Vieira da Silva F. e Cabrita M. (2004), *Homens e Mulheres entre Família e Trabalho*. Lisboa, CITE.

**Recursos:**

Estatísticas CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego sobre Mulheres e homens - Trabalho, emprego e vida familiar, Licenças parentais, Usos do tempo, Conciliação entre vida profissional e pessoal e familiar, Base de dados sobre género - <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/estatisticas.html>

**Policy Brief: "Homens, papéis masculinos e igualdade de género",** desenvolvido em parceria pelo ICS-ULisboa e pela CITE, 2015 - <http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/noticia456.html>

Relatório Sobre Boas Práticas nas Empresas, CITE, 2013 - <http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/noticia317.html>

Solucionário - "Um instrumento para a Promoção de Boas Práticas em Igualdade de Género nas Empresas", desenvolvido pelo CESIS (coord.), CITE e ISCTE, no âmbito da parceria de Desenvolvimento do Projeto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas, 2008 - [http://www.cite.gov.pt/pt/dsie/produtos1\\_4.html](http://www.cite.gov.pt/pt/dsie/produtos1_4.html)

## Metodologia para avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género

### **Grupos-alvo:**

Profissionais da área de gestão de recursos humanos, bem como membros da *task force* e/ou pontos focais relevantes no domínio da avaliação dos postos de trabalho

### **Nº de participantes:**

Até 15 participantes

### **Objetivos gerais:**

- Sensibilizar para a importância de uma avaliação dos postos de trabalho que potencie a eliminação das diferenças salariais em função do género.
- Analisar, de forma detalhada, uma metodologia para avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: o método analítico por pontos.

### **Resultados esperados:**

As pessoas participantes...

- Ficarão a conhecer os princípios-chave sobre igualdade salarial entre mulheres e homens no quadro normativo.
- Serão capazes de reconhecer a persistência da desigualdade salarial entre mulheres e homens em Portugal, bem como as respetivas causas.
- Serão capazes de identificar as vantagens da igualdade salarial entre mulheres e homens.
- Ficarão a conhecer, de forma detalhada, o método analítico por pontos que, com base numa avaliação dos postos de trabalho sem enviesamentos de género, permite estimar as diferenças salariais entre postos de trabalho do mesmo valor e definir os ajustamentos necessários



<b>Conteúdos programáticos</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Atividades</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Materiais/ Equipamentos</b>	<b>Tempo estimado</b>
1. Apresentação dos objetivos da sessão		Apresentação	Método expositivo Apresentação PPT	Computador, videoprojector	5'
2. A igualdade salarial entre mulheres e homens no quadro normativo	As pessoas participantes ficarão a conhecer os princípios-chave sobre igualdade salarial entre mulheres e homens no quadro normativo	Apresentação	Método expositivo	Computador, videoprojector	5'
3. A persistência da desigualdade salarial entre mulheres e homens em Portugal e suas causas	As pessoas participantes serão capazes de reconhecer a persistência da desigualdade salarial entre mulheres e homens em Portugal, bem como as respetivas causas	Apresentação Reflexão conjunta e debate	Método expositivo e participativo	Computador, videoprojector	10'
4. As vantagens da igualdade salarial entre mulheres e homens	As pessoas participantes serão capazes de identificar as vantagens da igualdade salarial entre mulheres e homens	Apresentação Reflexão conjunta e debate	Método expositivo e participativo	Computador, videoprojector	10'
5. Metodologia para avaliação dos postos de trabalho sem enviesamento de género: o método analítico por pontos	As pessoas participantes ficarão a conhecer, de forma detalhada, o método analítico por pontos que, com base numa avaliação dos postos de trabalho sem enviesamentos de género, permite estimar as diferenças salariais entre postos de trabalho do mesmo valor e definir os ajustamentos necessários	Apresentação Exposição de exemplos concretos	Método expositivo e participativo	Computador, videoprojector	90'
5.1 Análise do conteúdo dos postos de trabalho de predominância feminina e de predominância masculina		Apresentação Exposição de exemplos concretos	Método expositivo e participativo	Computador, videoprojector	20'

5.2 Recolha de informações sobre os postos de trabalho a avaliar	Apresentação Exposição de exemplos concretos	Método expositivo e participativo	Computador, videoprojector	15´
5.3 Análise dos resultados	Apresentação Exposição de exemplos concretos	Método expositivo e participativo	Computador, videoprojector	15´
5.4 Determinação do valor dos postos de trabalho	Apresentação Exposição de exemplos concretos	Método expositivo e participativo	Computador, videoprojector	20´
5.5 Estimativa das diferenças salariais entre postos de trabalho do mesmo valor e dos ajustamentos necessários	Apresentação Exposição de exemplos concretos Proposta de ferramentas de apoio Reflexão conjunta e Debate	Método expositivo e participativo	Computador, videoprojector Ligação à internet	20´
<b>TOTAL TEMPO</b>				<b>120´</b>

### **Avaliação:**

A sessão será avaliada de acordo com os parâmetros que constam do "Questionário de avaliação da sessão de sensibilização/formação" (Ver Anexo 7).

### **Bibliografia:**

- Bastos, Amélia; Fernandes, Graça L.; Passos, José (2004), "Estimação da discriminação salarial de género", *Notas Económicas*, 19: pp. 35-48.
- Casaca, Sara Falcão (2012), "Mercado do trabalho, flexibilidade e relações de género: tendências recentes", in Casaca, Sara Falcão (coord)., *Mudanças Laborais e Relações de Género. Novos Vetores de Desigualdade*, Coimbra, Fundação Económicas/Almedina: pp. 9-50.
- Casaca, Sara Falcão (2013a), *Exchange of Good Practices on Gender Equality – Equal Pay Days – Report on Portugal*, European Commission. Disponível em: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/other-institutions/good-practices/review-seminars/seminars\\_2013/equal\\_pay\\_days\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/other-institutions/good-practices/review-seminars/seminars_2013/equal_pay_days_en.htm)
- CGTP-IN et al. (2008) *Valor do Trabalho e Igualdade de Género - Guia para a Aplicação de uma Metodologia de Avaliação do Valor do Trabalho sem Enviesamento de Género*, Lisboa: CGTP-IN. Disponível em: [http://www.cite.gov.pt/assts\\_scratches/Guia\\_CD.pdf](http://www.cite.gov.pt/assts_scratches/Guia_CD.pdf)
- Chagas Lopes, Margarida (2000), "Trabalho de valor igual e desigualdade salarial: breve contributo na base dos pressupostos do capital humano", *ex aequo*, 2/3: pp. 107-116.
- Chagas Lopes, Margarida; Perista, Heloísa (2010), "Trinta anos de educação, formação e trabalho: convergências e divergências nas trajetórias de mulheres e de homens", in Ferreira, Virgínia (org.) *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal. Políticas e Circunstâncias*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, pp: 191-216.

- Chicha, Marie-Thérèse (2011), *A Promoção da Igualdade. Avaliação dos Postos de Trabalho sem Enviesamento de Género: Guia Prático*, Genebra: Organização Internacional do Trabalho. Disponível em: [http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/Guia\\_Igualdade\\_SalariaI.pdf](http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/Guia_Igualdade_SalariaI.pdf)
- Council of the European Union (2010), *The Gender Pay Gap in the Member States of the European Union: Quantitative and Qualitative Indicators*, Belgian Presidency report 2010.
- Eurofound (2010), *Addressing the Gender Pay Gap: Government and Social Partner Actions*, Dublin.
- European Commission (2014), *Tackling the Gender Pay Gap in the European Union*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ferreira, Virgínia (2010), "A evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos. Um percurso irregular", in Ferreira, Virgínia (org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, Lisboa: CITE: pp. 139-190.
- Figueiredo, Maria da Conceição; Fontainha, Elsa (2015), *Male and Female Wage Functions: A Quantile Regression Analysis Using LEED and LFS Portuguese Databases*, Lisboa, School of Economics and Management, ISEG-Universidade de Lisboa, Economics Department Working Paper, WP01/2015/DE.
- González, Pilar; Santos Maria Clementina; Santos, Luís Delfim (2005), *The Gender Wage Gap in Portugal: Recent Evolution and Decomposition*. CETE Discussion Paper DP0505, Faculty of Economics, University of Porto.
- González, Pilar; Santos, Luís Delfim; Santos Maria Clementina (2008), "Gender pay differentials in Portugal: Contributions to the employment policy debate in the European Union", *Social Policy & Administration*, vol. 42, pp. 125-142.
- González, Pilar; Santos, Luís Delfim; Santos Maria Clementina (2009), "Education and gender wage differentials in Portugal: what can we learn from an age cohort analysis?", *Education Economics*, 17:2, pp. 263-278.

- ILO (2009), *Gender Equality at the Heart of Decent Work*, Report VI, Genève.
- Oelz, Martin; Olney, Shauna; Tomei, Manuela (2013), *Equal Pay: An Introductory Guide*, Genebra: International Labour Office.
- OIT (2011), *Igualdade de Género no Trabalho e no Mundo*, GEP/MTSS.
- Pardon, Diane et al. (2010), *Checklist. Gender Neutrality in Job Evaluation and Classification*, Bruxelas: Institute for the Equality of Women and Men.
- Plantenga, Janneke; Remery, Chantal (org) et al. (2006), *The Gender Pay Gap. Origins and policy responses. A comparative review of thirty European countries*, EU expert group on Gender, Social Inclusion and Employment (EGGSIE), Official Publications of the European Communities.
- Perista, Heloísa (2004), "O contexto: análise das desigualdades salariais de género em Portugal", in CITE, *Compilação de elementos para uma consulta especializada sobre igualdade de remuneração entre mulheres e homens*. Lisboa: DGEEP-CID: pp: 45-60.

**Recursos:** *Calculadora DSG - Exercício de Autorreflexão de Igualdade Salarial entre Homens e Mulheres nas Empresas*. Disponível em <http://calculadora.cite.pt/index.php/welcome/home>

## A implementação do Plano de Ação (PA) para a Igualdade entre Mulheres e Homens

### **Grupos-alvo:**

*Task force*, além de chefias e pontos focais

### **Nº de participantes:**

Até 15 participantes

### **Objetivos gerais:**

- Possibilitar ou potenciar conhecimento sobre as diferentes da implementação do PA e o papel da *task force*.

### **Resultados esperados:**

As pessoas participantes...

- Obterão uma melhor compreensão acerca das atribuições dos elementos da *task force* e dos pontos focais enquanto agentes de mudança, assim como das várias etapas da implementação do PA.
- Ficarão a conhecer as ferramentas essenciais ao papel de coordenação da *task force* na implementação do PA, na articulação com outros agentes (pontos focais) e nas várias etapas da implementação do PA.
- Compreenderão a importância da monitorização das medidas consagradas no PA para a Igualdade e orientar sobre como proceder.
- Estarão aptas a efetuar o mapeamento das forças internas a favor e contra a mudança, assim como a definir as possíveis estratégias de aliança e de superação de resistências.

Conteúdos programáticos	Resultado esperado	Atividades	Metodologia		Materiais/ Equipamentos	Tempo estimado
Apresentação dos objetivos da sessão		Apresentação	Método expositivo	Apresentação PPT	Computador, videoprojetor	5´
As etapas de um processo de mudança organizacional	As pessoas participantes obterão uma melhor compreensão acerca das várias etapas da implementação do PA	Apresentação. Exposição de desafios concretos. Reflexão conjunta e debate	Método expositivo e participativo		Computador, videoprojetor	30´
As atribuições da task-force	As pessoas participantes ficarão conhecer as ferramentas essenciais ao papel de coordenação da <i>task force</i> na implementação do PA, na articulação com outros agentes (pontos focais) e nas várias etapas da implementação do PA	Apresentação. Exposição de desafios concretos Reflexão conjunta e debate	Método expositivo e participativo		Computador, videoprojector/ Documento sobre as atribuições	20´
A coordenação e a monitorização do PA	As pessoas participantes compreendem a importância da monitorização das medidas consagradas no PA para a Igualdade e orientar sobre como proceder	Apresentação. Aplicação ao PA da empresa Reflexão conjunta e debate	Método expositivo e participativo		Computador, videoprojector/ Documento – PA da empresa	20´
As forças internas a favor da mudança e resistentes à mesma	As pessoas participantes estão aptas a efetuar o mapeamento das forças internas a favor e contra a mudança, assim como a definir as possíveis estratégias de aliança e de superação de resistências	Apresentação. Role Play: argumentos de resistência e contra-argumentos Reflexão em torno do mesmo e debate.	Método expositivo e participativo		Computador, videoprojector/ Documento com as orientações para o role-play	45´
TOTAL TEMPO						120´ ou 150´

**Avaliação:**

A sessão será avaliada de acordo com os parâmetros que constam do "Questionário de avaliação da sessão de sensibilização/formação" (Ver Anexo 7).

**Bibliografia:**

- Casaca, Sara Falcão (prelo), *Gender and Organizational Change Handbook* (with Johanne Lortie), ITC-ILO.
- CITE (2008), *Guia de Autoavaliação da Igualdade de Género nas Empresas*.
- Cawsey, Tupper, F; Deszca, Gene; Ingols, Cynthia (2012), *Organizational Change – An Action Oriented Toolkit*.
- ILO (2012), *A Manual for Gender Audit Facilitators: The ILO Participatory Gender Audit Methodology (2nd Edition)*, Genebra, International Labour Organization.
- Macdonald, Mandy; Sprenger, Ellen; Dubel, Ireen (1999), *Gender and Organizational Change – Bridging the Gap between Policy and Practice*, The Netherlands: Royal Tropical Institute (2<sup>nd</sup> ed).
- Monteiro, Rosa e Ferreira, Virgínia (2013), "Planos para a igualdade género nas organizações: Contributos para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais", *Sociedade e Trabalho*, 43-44-45, pp: 123-136.
- Perista, Heloísa, Guerreiro, Maria das Dores, Jesus, Clara e Moreno, 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.
- Rapoport, Rhona; Bailyn, Lotte; Fletcher, Joyce K.; Pruitt, Bettye H. (2002), *Beyond Work-Family Balance – Advancing gender equity and workplace performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall (11<sup>th</sup> ed).
- Romão, Isabel (1995), *A Igualdade de Oportunidades nas Empresas. Gerir para a Competitividade. Gerir para o Futuro*, CIDM-PCM.



Spiro, J. (2009), *Leading Change Step-by-Step - Tactics, Tools, and Tales*  
<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/district-policy-and-practice/Documents/leading-change-handbook.pdf>

UN-Women (2015), *How to Manage Gender-Responsive Evaluation*, UN

## **Anexos**

## **Anexo 1 - Comité Consultivo**

### ***Stakeholders***

- Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal, representada pelo Presidente de Direção - Mário Pereira Gonçalves; e por Maria Gracinda Ramos.
- Associação Portuguesa de Ética Empresarial, Comissão Técnica 179, representada pela sua presidente: Josefina Leitão.
- Banco Santander Totta, S.A (empresa que integra o Fórum I-GEN) representada por Isabel Viegas, Direção de Coordenação de Recursos Humanos.
- Comissão de Mulheres da UGT, representada por Lina Maria Cardoso Lopes.
- Comissão para a Igualdade entre Mulheres e Homens - CGTP-IN, representada por Fátima Messias; e por Paulo Laureão.
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego – representada pela sua Presidente – Joana Gíria; e por Clara de Jesus - coordenadora do I-GEN.
- Federação dos Sindicatos de Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo – CGTP-IN, representada por Maria das Dores Oliveira Torres Gomes.
- IAPMEI/RSO PT, representadas por Celina Gil.
- Instituto Português de Corporate Governance, representado pelo Presidente da Direção - Pedro Rebelo de Sousa; e pelo seu vice-presidente executivo – Manuel Maria Agria.
- Mercer Consulting (empresa que integra o Fórum I-GEN), representada pela sua gerente - Nélia Câmara.
- *International Training Centre* / Organização Internacional do Trabalho (ITCILO), representada por Benedetta Magri.

## **Pessoas Peritas**

- Carlos Costa, Professor da Universidade de Aveiro.
- Clara Raposo, Professora do ISEG-ULisboa.
- Conceição Nogueira, Professora da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Dina Canço, Adjunta do Gabinete da Secretária de Estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade.
- Isabel Romão, Perita em Igualdade de Género.
- Margarida Chagas Lopes, SOCIUS/ISEG – ULisboa.
- Maria do Céu da Cunha Rêgo, Perita em Igualdade de Género.
- Maria do Pilar González, Professora da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Maria das Dores Guerreiro, Professora do ISCTE-IUL.
- Regina Tavares da Silva, Perita em Igualdade de Género.
- Sofia Branco, Perita em Igualdade de Género/Presidente do Sindicato de Jornalistas.
- Virgínia Ferreira, Professora da Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Presidente da Direção da Associação Portuguesa de Estudos sobre Mulheres.

## **Compromisso da Equipa do Projeto:**

- Fornecer informação regular (trimestral) acerca do desenvolvimento do Projeto, permitindo a criação de reflexão e opinião por parte das/os peritas/os e *stakeholders* convidadas/os;
- Divulgar publicamente a constituição do CC, reconhecendo o trabalho e os *inputs* por este gerados.

## **Compromisso dos membros do Comité Consultivo:**

- Comparecer nas reuniões plenárias e de trabalho;
- Fornecer contributos para o desenvolvimento do Projeto, nas suas áreas de trabalho e *expertise*.

## Anexo 2 – Atribuições das *task forces*

<b>Task force – Empresas-âncora</b>
<b>Composição: atributos</b> – A <i>task force</i> Integra um grupo de pessoas internas à empresa-âncora (mulheres e homens), preferencialmente de diversos departamentos/unidades, empenhadas na promoção da igualdade de gênero. São convidados/os pela sua capacidade de apoiar a realização do diagnóstico e de poderem ser agentes internos de mudança nas suas áreas e transversalmente à empresa. Cabe à pessoa líder da <i>task force</i> identificar as pessoas que, quer pela posição ocupada na estrutura da empresa quer pelas competências profissionais, sociais e relacionais, reúnam o perfil mais adequado.
<b>Composição: dimensão</b> – A dimensão da <i>task force</i> depende da própria dimensão da empresa e da complexidade da estrutura organizacional. Recomendação: 3-5 elementos. Caso a dimensão da empresa o justifique, podem ser identificadas/os pontos focais (pessoas de ligação) nas diversas-áreas/departamentos da empresa.
<b>Estatuto</b> – As suas funções de apoio ao diagnóstico e implementação do Plano de Ação devem ser formalmente consagradas e reconhecidas pelas respetivas hierarquias.
<b>Responsabilidades</b> 1) <i>Articulação com a Equipa externa durante o desenvolvimento do Projeto.</i>  <u>Fase de diagnóstico:</u> a) Apoiar a elaboração (adequação à realidade da empresa) dos guiões de diagnóstico; b) Facilitar o acesso à informação interna solicitada pela Equipa externa; c) Apoiar na identificação de informantes privilegiados/as para a realização de entrevistas em profundidade e participação em <i>focus-groups</i> ; d) Apoiar e ajudar a garantir a forma mais rigorosa e eficaz de inquirição a trabalhadoras e trabalhadores da empresa; e) Garantir a comunicação interna sobre a existência do Projeto e os seus objetivos. <u>Fase de elaboração do Plano de Ação (PA):</u> a) Participar na elaboração do PA, analisando as medidas propostas pela Equipa externa e apoiando na identificação dos recursos internos necessários e atribuição de responsabilidades; b) Facilitar o processo de validação e aprovação interna; c) Apoiar na identificação de trabalhadores/as para a participação em ações de formação a promover pela Equipa externa (duração a definir conjuntamente). <u>Durante o Projeto:</u> Interesse e disponibilidade em participar em ações de formação (duração a definir conjuntamente) promovidas pela Equipa externa. 2) <i>Após a finalização do Projeto:</i> Garantir, com a pessoa líder pela <i>task force</i> , a implementação das medidas contempladas no PA e a sua monitorização ao longo do período de vigência do mesmo. Nota: Tanto fatores externos como internos não previsíveis podem ser determinantes na execução do Plano, ora condicionando ora facultando a sua implementação. Por conseguinte, a <i>task force</i> não pode ser responsabilizada pela execução do PA; no entanto, caso a Administração mantenha o apoio durante o tempo de vigência do PA, cabe à <i>task force</i> empenhar-se para garantir que o mesmo é implementado.

### Anexo 3 - Fontes documentais

<b>NOME DA EMPRESA</b>
Documentos estratégicos - Missão e valores
Organograma
Código de ética/conducta (se existente)
Relatório de Contas/Gestão (último ano)
Plano de sustentabilidade (se existente) (últimos três anos)
Plano de Igualdade de Género (se existente)
Relatório Único (últimos três anos)
Guia de acolhimento (se existente)
Política de formação - Plano de formação (últimos três anos) - Relatório de formação (últimos três anos)
Processos de recrutamento e seleção - Regulamentos - Relatórios (últimos três anos) - Anúncios (últimos três anos) - Informação, desagregada por sexo, relativa aos processos de recrutamento e seleção que levou a cabo nos últimos três anos

## Anexo 4 - Dados sobre Pessoal (Relatório Único)

### 1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

**Número de trabalhadores/as por categoria profissional, segundo o sexo, em 31 de dezembro (últimos três anos)**

	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>
Dirigentes			
Quadros superiores			
Quadros médios			
Encarregados/as, contramestres, mestres e chefes de equipa			
Profissionais altamente qualificados/as			
Profissionais qualificados/as			
Profissionais semiquualificados/as (especializados/as)			
Profissionais não qualificados/as (indiferenciados/as)			
Estagiários/as, praticantes e aprendizes			
<b>TOTAL</b>			

**Nota:** replicar quadro para os últimos três anos

**Número de trabalhadores/as por vínculo contratual e categoria profissional, segundo o sexo, em 31 de dezembro (últimos três anos)**

<b>Vínculo contratual</b>	<b>Sexo</b>	<b>Dirigentes</b>	<b>Quadros superiores</b>	<b>Quadros médios</b>	<b>Quadros intermédios. (enc. contra-mestres e chef. equipa)</b>	<b>Profissionais altamente qualificados/as e qualificados/as</b>	<b>Profissionais semiqua- lifica- dos/as (especializa- dos/as)</b>	<b>Prof. não qualifica- dos/as (indiferencia- dos/as)</b>	<b>Estagiários/as Praticantes/ aprendizes</b>	<b>Total</b>
Pessoas ao serviço em 31 de Dezembro	H									
	M									
	T									
Com contrato sem termo (permanente)	H									
	M									
	T									
Com contrato a termo certo	H									
	M									
	T									
Com contrato a termo incerto	H									
	M									
	T									
Contrato com uma empresa de trabalho temporário (ETT)	H									
	M									
	T									



Situação contratual	Sexo	Dirigentes	Quadros superiores	Quadros médios	Quadros intermédios. (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados/as e qualificados/as	Profissionais semiqua- lificados/as (especializa- dos/as)	Prof. não qualifica- dos/as (indiferencia- dos(as))	Estagiários/ as Praticantes/ aprendizes	Total
Recibos verdes	H									
	M									
	T									
Sem contrato	H									
	M									
	T									
Outros	H									
	M									
	T									

**Nota:** replicar quadro para os últimos três anos

**Estrutura etária de trabalhadores/as da empresa, em 31 de dezembro (últimos três anos)**

<b>Nível Etário</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>
≤ 25 anos									
26 - 35 anos									
36 - 45 anos									
46 - 55 anos									
56 - 65 anos									
≥ 66 anos									

<b>Idade média</b>									
	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>

**Nota:** Colocar informação para os últimos três anos

**Horário de trabalho de trabalhadores/as da empresa, por sexo, em 31 de dezembro (últimos três anos)**

<b>Tipo de horário</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>
Horário de trabalho fixo									
Horário de trabalho flexível									
Horário de trabalho móvel									
Horário de trabalho por turnos fixos									
Horário de trabalho por turnos rotativos									
Horário reduzido									
Isenção de horário									
Outro: Qual _____									

**Nota:** Colocar informação para os últimos três anos

**Nível de antiguidade de trabalhadores/as, por categoria profissional e sexo, em 31 de dezembro (últimos três anos)**

<b>Antiguidade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Dirigentes</b>	<b>Quadros superiores</b>	<b>Quadros médios</b>	<b>Quadros intermédios. (enc. contra-mestres e chef. equipa)</b>	<b>Profissionais altamente qualificados/as e qualificados/as</b>	<b>Profissionais semiqua- lifica- dos/as (especializa- dos)/as</b>	<b>Prof. não qualifica- dos/as (indiferencia- dos/as)</b>	<b>Estagiários/as Praticantes/ aprendizes</b>	<b>Total</b>
Pessoas ao serviço em 31 de Dezembro	H									
	M									
	T									
Até 1 ano	H									
	M									
	T									
Mais de 1 até 2 anos	H									
	M									
	T									
Mais de 2 até 5 anos	H									
	M									
	T									
Mais de 5 até 10 anos	H									
	M									
	T									

<b>Antiguidade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Dirigentes</b>	<b>Quadros superiores</b>	<b>Quadros médios</b>	<b>Quadros intermédios. (enc. contra-mestres e chef. equipa)</b>	<b>Profissionais altamente qualificados/as e qualificados/as</b>	<b>Profissionais semiqua- lifica- dos/as (especializa- dos)/as</b>	<b>Prof. não qualifica- dos/as (indiferencia- dos/as)</b>	<b>Estagiários/as Praticantes/ aprendizes</b>	<b>Total</b>
Mais de 10 até 15 anos	H									
	M									
	T									
Mais de 15 anos	H									
	M									
	T									
Antiguidade média	H									
	M									
	T									

**Nota:** Replicar quadro para os últimos três anos

**Nível de habilitação de trabalhadores/as, em 31 de dezembro (últimos três anos)**

<b>Habilitações</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>
Nenhum nível de educação completo									
1º Ciclo do ensino básico (até à 4ª classe; instrução primária)									
2º Ciclo do ensino básico (preparatório, 5º e 6º ano; ensino técnico comercial ou industrial)									
3º Ciclo do ensino básico (9º ano; 5º ano do liceu)									
Ensino Secundário (12º ano)									
Pós-secundário não superior									
1º Ciclo de Estudos do Ensino Superior (Bacharelato e/ou Licenciatura)									
Pós-graduação/Mestrado									
Doutoramento									

**Nota:** Colocar informação para os últimos três anos

### Número de saídas da empresa, por vínculo contratual, categoria profissional e sexo

Movimento de saídas	Sexo	Dirigentes	Quadros superiores	Quadros médios	Quadros intermédios. (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados/as e qualificados/as	Profissionais semiqua- lifica- dos/as (especializa- dos)/as	Prof. não qualifica- dos/as (indiferencia- dos/as)	Estagiários/as Praticantes/aprendizes	Total
Pessoas ao serviço em 31 de Dezembro	H									
	M									
	T									
Saídas de pessoal com contrato permanente	H									
	M									
	T									
Saídas de pessoal com contrato a termo	H									
	M									
	T									
Saídas de outros trabalhadores	H									
	M									
	T									

**Nota:** Replicar quadro para os últimos três anos

**Taxa de absentismo, por sexo.**

	Taxa de absentismo		
Homens			
Mulheres			
Total			

**Nota:** Colocar informação para os últimos três anos



## **2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **2.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

**Número de pessoas que responderam a anúncios de recrutamento, por sexo, em 31 de dezembro**

Homens			
Mulheres			
Total			

**Nota:** Colocar informação para os últimos três anos

**Nº de pessoas contratadas, por tipo de vínculo contratual, segundo o sexo em 31 de dezembro.**

<b>Situação contratual</b>									
	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>
Com contrato permanente									
Com contrato a termo certo									
Com contrato a termo incerto									
Contrato com uma empresa de trabalho temporário (ETT)									
Recibos verdes									
Sem contrato									
Outra situação. Qual? _____									

**Nota:** Colocar informação para os últimos três anos

**Nº de pessoas contratadas, por categoria profissional, segundo o sexo em 31 de dezembro.**

Pessoas contratadas									
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Dirigentes									
Quadros superiores									
Quadros médios									
Quadros intermédios. (enc. contra-mestres e chef. equipa)									
Profissionais altamente qualificados/as e qualificados/as Profissionais semiqualeificados/as (especializados/as)									
Prof. não qualificados/as (indiferenciados/as)									
Estagiários/as Praticantes/ aprendizes									

**Nota:** Colocar informação para os últimos três anos

**Composição dos júris de recrutamento e seleção, por sexo em 31 de dezembro**

Homens			
Mulheres			
Total			

**Nota:** Colocar informação para os últimos três anos

## 2.2. APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO CONTÍNUA

**Número de participantes em ações de formação e respetivo número de horas, por categoria profissional e sexo, em 31 de dezembro**

	Sexo	Dirigentes	Quadros superiores	Quadros médios	Quadros intermédios. (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados/as e qualificados/as	Profissionais semiqua- lifica- dos/as (especializa- dos)/as	Prof. não qualifica- dos/as (indiferencia- dos/as)	Estagiários/as Praticantes/aprendizes	Total
Total de participantes	H									
	M									
	T									
Número total de horas de formação	H									
	M									
	T									

**Nota:** Replicar quadro para os últimos três anos

**Número de participantes em ações de formação sobre Igualdade de Género e respetivo número de horas, por categoria profissional e sexo, em 31 de dezembro.**

	Sexo	Dirigentes	Quadros superiores	Quadros médios	Quadros intermédios. (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados/as e qualificados/as	Profissionais semiqua- lificados/as (especializa- dos)/as	Prof. não qualifica- dos/as (indiferencia- dos/as)	Estagiários/as Praticantes/ aprendizes	Total
Total de participantes	H									
	M									
	T									
Número total de horas de formação	H									
	M									
	T									

**Nota:** Replicar quadro para os últimos três anos

**Nº de trabalhadores/as que beneficiaram de incentivos para estudos ou formação, por categoria profissional, segundo o sexo em 31 de dezembro**

	Sexo	Dirigentes	Quadros superiores	Quadros médios	Quadros intermédios. (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados/as e qualificados/as	Profissionais semiqua- lificados/as (especializa- dos)/as	Prof. não qualifica- dos/as (indiferencia- dos/as)	Estagiários/as Praticantes/ aprendizes	Total
Total de beneficiários/as	H									
	M									
	T									

**Nota:** Replicar quadro para os últimos três anos

**Nº de trabalhadores/as estudantes com dispensa de horas de trabalho, por categoria profissional, segundo o sexo em 31 de dezembro**

	Sexo	Dirigentes	Quadros superiores	Quadros médios	Quadros intermédios. (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados/as e qualificados/as	Profissionais semiqua- lificados/as (especializa- dos)/as	Prof. não qualifica- dos/as (indiferencia- dos/as)	Estagiários/as Praticantes/ aprendizes	Total
Total de estudantes	H									
	M									
	T									

**Nota:** Replicar quadro para os últimos três anos



**Nº de trabalhadores/as que beneficiaram de processos de RVCC, por sexo em 31 de dezembro.**

<b>Beneficiários/as RVCC</b>			
Homens			
Mulheres			
Total			

**Nota:** Colocar no quadro os dados para os últimos três anos

**Nº de trabalhadores/as que interromperam a carreira para estudos ou formação, por sexo em 31 de dezembro.**

<b>Interrupção da carreira</b>			
Homens			
Mulheres			
Total			

**Nota:** Colocar informação para os últimos três anos

## REMUNERAÇÕES E GANHOS

### 2.3.1 REMUNERAÇÕES

Remunerações médias de base por categoria profissional e sexo, em 31 de dezembro.

Pessoas contratadas						
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Dirigentes						
Quadros superiores						
Quadros médios						
Quadros intermédios. (enc. contra-mestres e chef. equipa)						
Profissionais altamente qualificados/as e qualificados/as Profissionais semiqualeificados/as (especializados/as)						
Prof. não qualificados/as (indiferenciados/as)						
Estagiários/as Praticantes/ aprendizes						

**Nota:** Colocar informação para os últimos três anos

**Atribuição de complementos salariais por sexo e categoria profissional, em 31 de dezembro.**

Designação do complemento salarial	Sexo	Dirigentes	Quadros superiores	Quadros médios	Quadros intermédios. (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados/as e qualificados/as	Profissionais semiqua- lifica- dos/as (especializa- dos)/as	Prof. não qualifica- dos/as (indiferencia- dos/as)	Estagiários/as Praticantes/ aprendizes	Total
	H									
	M									
	T									
	H									
	M									
	T									
	H									
	M									
	T									
	H									
	M									
	T									
	H									
	M									
	T									
	H									
	M									
	T									

**Nota:** Replicar quadro para os últimos três anos

## 2.4. PROGRESSÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

### 2.4.1. PROMOÇÕES E PROGRESSÃO NA CARREIRA

**Número de promoções por categoria profissional e sexo, em 31 de dezembro**

**Nota:** Replicar quadro para os últimos três anos

Promoções	Sexo	Dirigentes	Quadros superiores	Quadros médios	Quadros intermédios. (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualifica-dos/as e qualifica-dos/as	Profissionais semiquailifica-dos/as (especializa-dos)/as	Prof. não qualifica-dos/as (indiferencia-dos/as)	Estagiários/as Praticantes/aprendizes	Total
Por antiguidade	H									
	M									
	T									
Por mérito	H									
	M									
	T									
Aumento de qualificação por formação profissional	H									
	M									
	T									
Outras	H									
	M									
	T									

**Número de mulheres e homens que participam em órgãos de decisão e/ou de consulta, em 31 de dezembro.**

	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Conselho de Administração									
Comissão Executiva									
Conselho Fiscal									
Assessores/as e consultores/as de direção									
Comissão de trabalhadores									
Comissão sindical									
Comissão de saúde e segurança									
Comissão de qualidade									
Comissão da igualdade									
Outros órgãos de decisão									
Outros órgãos de consulta									

**Nota:** Adaptar a cada empresa. Colocar informação para os últimos três anos

### 3. ARTICULAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL

**Número de trabalhadores e trabalhadoras que se ausentaram ao trabalho pelas razões referidas abaixo, em 31 de dezembro.**

	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Licença por maternidade									
Licença por paternidade									
Licença parental									
Licenças para assistência à família									
Licenças por adoção									
Outro tipo de interrupções para acompanhamento/educação dos/as filhos/as, apoio a pessoas em situação de dependência, etc.									

**Nota:** Colocar informação para os últimos três anos.

## **Anexo 5 - Guiões das entrevistas**

### **Anexo 5.1 – Guião de entrevista: Administração/Direção**

#### **INTRODUÇÃO**

Qual a razão que o/a levou a considerar/avalizar esta possibilidade neste momento?

Há quanto tempo ocupa este cargo? Pelouros?

#### **1. MISSÃO E ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

Para a empresa a promoção da igualdade entre mulheres e homens é considerada uma prioridade?

Considera que as estratégias relativas à igualdade entre mulheres e homens são praticadas e defendidas ao mais alto nível hierárquico da empresa?

Na empresa existe um plano de ação para a igualdade entre mulheres e homens?

A empresa estabeleceu objetivos estratégicos mesuráveis no âmbito da promoção da igualdade entre mulheres e homens (ex.: aumentar a percentagem de mulheres em lugares de decisão e chefia)?

Em todos os instrumentos da empresa, designadamente, nos diagnósticos e relatórios, a empresa trata e apresenta de forma sistemática os dados desagregados por sexo?

Essa informação é monitorizada e utilizada ao nível do planeamento?

A empresa sensibiliza/forma todo o pessoal ao serviço com vista à apropriação da estratégia da empresa para a igualdade entre mulheres e homens?

Nos últimos cinco anos, a empresa afetou verbas para medidas e ações no âmbito da igualdade entre mulheres e homens?



## 2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 2.1 ANÁLISE DE FUNÇÕES, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÕES

A empresa tem medidas no âmbito da igualdade salarial entre mulheres e homens com metas estabelecidas?

É feita uma avaliação dessas medidas e os resultados são divulgados?

### 2.2 PROGRESSÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

A empresa, quando nomeia um trabalhador ou uma trabalhadora para um cargo de chefia ou órgão de decisão, tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo?

A empresa tem medidas que especificamente encorajam a participação equilibrada das mulheres e dos homens nos lugares de decisão de topo? (Ex: Conselho de Administração)

A empresa tem medidas que especificamente encorajam a participação equilibrada das mulheres e dos homens nos lugares de direção e chefia? (Ex: Direções de Departamento, outros cargos de direção)

A empresa promove práticas de mentoria, de aconselhamento, *coaching*, apadrinhamento/amadrinhamento (*sponsorship*) para alcançar uma participação equilibrada de mulheres e homens nos lugares de decisão de topo e direção e chefia?

A empresa adota procedimentos deliberados no sentido de identificar mulheres que possam ser promovidas ou recrutadas para os lugares de decisão de topo e chefia?

## 3. COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

A empresa divulga boas práticas da sua gestão no domínio da Igualdade entre Mulheres e Homens? (ex. mulheres nos lugares de decisão)

#### 4. RELAÇÕES EXTERNAS NO PLANO DA IGUALDADE

A empresa, na sua relação com empresas parceiras, subcontratadas, fornecedoras procura garantir que as mesmas respeitam o princípio da igualdade e não discriminação entre Mulheres e Homens?

A empresa, na sua relação com a comunidade, tem um papel ativo no encorajamento e criação de condições para a promoção da igualdade entre mulheres e homens?

A empresa estabelece contacto regular e consequente com os mecanismos nacionais para a igualdade (ex: CITE e CIG) ou organizações internacionais (EIGE,OIT)? Se sim, quais?

A empresa estabelece relações com organizações não-governamentais, nomeadamente ONGDM, e universidades e centros de investigação? Se sim, quais?

#### OUTRAS

Como vê esta empresa daqui a três anos? O que deseja para a sua estratégia e visão global? Que desafios mais prementes enfrenta?

Como avalia as atuais orientações políticas nesta matéria, designadamente o objetivo de ser alcançada uma representação de pelo menos 30% do sexo subrepresentado nos lugares de decisão das empresas (para já, nas empresas cotadas)?

Considera que se fosse homem (no caso de ser mulher) ou mulher (no caso de ser homem), a sua carreira profissional teria tido um desenvolvimento diferente? Pode falar-nos sobre a mesma? (habilitações, formações, percurso até à administração)

Como avalia a sua dedicação profissional? Se fosse possível mensurá-la, como a quantificaria? Considera que é pessoalmente muito exigente? Quantas horas por dia dedica a este cargo?

Como organiza a gestão das responsabilidades familiares/pessoais Registrar idade/Situação familiar

## **Anexo 5.2 - Guião de entrevista: Outros cargos de chefia e direção**

### **INTRODUÇÃO**

Há quanto tempo trabalha esta empresa?

Qual o departamento em que trabalha?

Há quanto tempo exerce este cargo?

Pode descrever detalhadamente as funções que exerce?

Quantas pessoas dirige? A quem reporta?

### **1. MISSÃO E ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

Para a empresa a promoção da igualdade entre mulheres e homens é considerada uma prioridade?

As estratégias relativas à igualdade entre mulheres e homens são praticadas e defendidas ao mais alto nível hierárquico da empresa?

Como vê esta questão, à luz do departamento/área que dirige?

### **2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

A empresa proporciona às pessoas responsáveis pelas entrevistas de recrutamento e seleção formação/orientação para prevenir enviesamentos com base em estereótipos de género?

A empresa encoraja a candidatura e seleção de homens ou de mulheres para profissões/funções onde estejam sub-representados/as?

Já recebeu alguma orientação nesse sentido? E informalmente, a questão já foi debatida?

Caso a empresa recorra a empresas especializadas de recrutamento e seleção, são-lhes fornecidas orientações no sentido de garantir uma representação equilibrada de mulheres e homens, entre as pessoas candidatas?

Na constituição das equipas de seleção preside o princípio de uma representação equilibrada de mulheres e homens?

## 2.2 ANÁLISE DE FUNÇÕES, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÕES

Na empresa, a avaliação de desempenho é feita com base em critérios objetivos, comuns a mulheres e homens, de forma a excluir qualquer discriminação baseada no sexo?

Em que consiste? O que mais valoriza na avaliação das pessoas que estão na sua dependência hierárquica?

Existe algum sistema de validação para assegurar a justiça na atribuição de notas ou pontuações, no âmbito da avaliação de desempenho?

Existem critérios objetivos, independentes do sexo, que justifiquem eventuais diferenças na atribuição de remunerações?

## 2.3 PROGRESSÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

A empresa, quando nomeia um trabalhador ou uma trabalhadora para um cargo de chefia ou órgão de decisão, tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo?

A empresa tem medidas que especificamente encorajam a participação equilibrada das mulheres e dos homens nos lugares de direção e chefia? (Ex: Direções de Departamento, outros cargos de direção)

De que forma é que a empresa garante que os processos de promoção e de progressão na carreira são transparentes e objetivos para homens e de mulheres?

De que forma é que o garante enquanto chefia?

A empresa implementa procedimentos que garantem iguais oportunidades de promoção e progressão na carreira para profissões predominantemente femininas ou masculinas?

### 3. ARTICULAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL

A empresa tem medidas que especificamente encorajam a participação equilibrada dos homens e das mulheres na vida familiar?

A empresa tem medidas específicas que visam incentivar o envolvimento dos homens nas responsabilidades familiares?

A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras ao uso partilhado da licença parental inicial nos moldes previstos na lei?

Quantos homens, no seu departamento, nos últimos três anos, partilharam a licença?

A empresa procede a contratações para substituir trabalhadores e trabalhadoras em gozo de licença parental?

A empresa encara de modo igual o exercício dos direitos de maternidade e de paternidade por parte das trabalhadoras e dos trabalhadores?

### 4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

As pessoas tendem a trabalhar individualmente ou em grupo? Se trabalham em grupo, como se conjuga a autonomia e a interdependência?

Como é que é a composição sexual dos grupos de trabalho e a respetiva liderança?

Em geral, as pessoas realizam:

tarefas monótonas ou complexas,  
uma tarefa ou várias,  
tarefas com ou sem rotatividade?

Em geral, como é que as várias unidades asseguram que os objetivos de produtividade, desempenho são atingidos? Que formas de supervisão do trabalho são privilegiadas?

De uma maneira geral, quem define a divisão do trabalho?

De uma maneira geral, quem define os horários de trabalho?

Em geral, as pessoas têm autonomia para:

- determinar o tempo de trabalho, o horário, as pausas, o tempo de férias?
- decidir sobre o local onde realizam o trabalho?
- definir os objetivos do trabalho?
- determinar a a quantidade de trabalho?
- decidir sobre a partilha/divisão de tarefas (grupo, área...)?
- proceder ao planeamento das tarefas?
- decidir sobre a liderança/coordenação da área/grupo?
- identificar necessidades formativas e propor um plano de formação?
- proceder à autoavaliação do seu desempenho (individual e do grupo)?

Quais os mecanismos implementados para prevenir a intensificação do trabalho e o stresse?

Como avalia o desgaste físico e psicológico nesta secção/departamento?

O absentismo é um problema na sua atividade de gestão da secção/departamento? Quais as razões?

Nos últimos três anos, recorda-se de algum acidente de trabalho? (avaliar gravidade).

A empresa concede horários de trabalho flexíveis com vista à articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal?

A empresa encoraja os homens a usufruir dos horários de trabalho flexíveis?

A empresa possibilita, informalmente, o trabalho a partir de casa quando necessário à articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal?

Na marcação dos horários por turnos, a empresa considera as necessidades de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores e das trabalhadoras?

A empresa proporciona formação/orientação a outros cargos de direção para, na concessão de modalidades flexíveis de trabalho (tempo, local...), terem presente o princípio da igualdade e não discriminação entre mulheres e de homens?

## 5. RESPEITO PELA DIGNIDADE E INTEGRIDADE DAS PESSOAS TRABALHADORAS

A empresa implementa medidas para garantir o respeito pela dignidade e integridade física e psicológica dos trabalhadores e das trabalhadoras?

Existem na empresa procedimentos específicos para denúncia e/ou apresentação de queixa em caso de situações de discriminação em função do sexo?

Existem na empresa procedimentos específicos para denúncia e/ou apresentação de queixa em caso de assédio sexual e/ou moral, *bullying*, *stalking* e outras formas de violência de género no local de trabalho?

Existem na empresa procedimentos específicos para reparação de danos decorrentes da violação do respeito pela dignidade e integridade física e psicológica de mulheres e homens no local de trabalho?

Tem conhecimento de algum caso de assédio sexual, por exemplo? Quais foram os procedimentos?



## 6. DIÁLOGO SOCIAL E PARTICIPAÇÃO

A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras a apresentarem sugestões no domínio do recrutamento, da igualdade entre mulheres e homens, articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal e proteção na parentalidade?

A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras a apresentarem sugestões no domínio da avaliação de desempenho, da política de progressão e desenvolvimento de carreiras (nomeação e participação de mulheres em lugares de decisão de topo e de direção e chefia)?

A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras a apresentarem sugestões no domínio da política salarial?

A empresa realiza reuniões com os trabalhadores e trabalhadoras ou suas estruturas representativas onde aborda questões relacionadas com a igualdade entre mulheres e homens, articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal e proteção na parentalidade?

A empresa realiza reuniões com os trabalhadores e trabalhadoras ou suas estruturas representativas onde aborda questões relacionadas com a avaliação de desempenho e a política de progressão e desenvolvimento de carreiras (nomeação e participação de mulheres em lugares de decisão de topo e de direção e chefia)?

## 7. COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

(COMUNICAÇÃO/MARKETING/PUBLICIDADE/SUSTENTABILIDADE  
/RESPONSABILIDADE SOCIAL)

A empresa divulga boas práticas da sua gestão no domínio da Igualdade entre Mulheres e Homens? (ex. mulheres nos lugares de decisão)

Na comunicação interna, a empresa tem em consideração o princípio de igualdade e não discriminação em função do sexo e emprega formas de linguagem inclusiva (verbal e não verbal) e não sexista?

A empresa utiliza linguagem e imagens não discriminatórias em função do sexo na publicidade e na promoção das suas atividades, produtos e serviços?

A empresa divulga, em local apropriado, informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores e das trabalhadoras, em matéria de igualdade e não discriminação em função do sexo?

A empresa divulga a tabela de remunerações, onde consta o vencimento atribuído por função?

A empresa divulga os direitos legais que assistem à proteção na parentalidade, paternidade, maternidade e à assistência à família?

A empresa divulga os recursos existentes na área geográfica da empresa e/ou da residência dos trabalhadores e das trabalhadoras que facilitem a articulação da vida profissional familiar e pessoal (ex.: creches/serviço de amas, instituições para pessoas idosas)?

A empresa adota uma política de marketing e publicidade responsável, que possa prevenir a utilização de estereótipos de género, a exploração da imagem e objetificação das mulheres e que promova a diversidade na imagem e restantes suportes de comunicação?

## 8. RELAÇÕES EXTERNAS NO PLANO DA IGUALDADE

COMUNICAÇÃO/MARKETING/PUBLICIDADE/SUSTENTABILIDADE/RESPONSABILIDADE SOCIAL)

A empresa participa em redes e/ou estruturas que têm entre os seus objetivos a promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens?

A empresa, na sua relação com empresas parceiras, subcontratadas, fornecedoras procura garantir que as mesmas respeitam o princípio da igualdade e não discriminação entre Mulheres e Homens?

A empresa, na sua relação com a comunidade, tem um papel ativo no encorajamento e criação de condições para a promoção da igualdade entre mulheres e homens?

A empresa estabelece contacto regular e consequente com os mecanismos nacionais para a igualdade (ex: CITE e CIG) ou organizações internacionais (EIGE,OIT)? Se sim, quais?

A empresa estabelece relações com organizações não-governamentais, nomeadamente ONGDM e universidades e centros de investigação? Se sim, quais?

## OUTRAS

Como avalia a sua carreira profissional na empresa? Está satisfeita/o?

Qual a área formação e nível de escolaridade?

Considera que se fosse homem (no caso de ser mulher) ou mulher (no caso de ser homem), a sua carreira profissional teria tido um desenvolvimento diferente?

Como avalia a sua dedicação profissional? Se fosse possível mensurá-la, como a quantificaria? Considera que é pessoalmente muito exigente? Quantas horas por dia dedica a este cargo?

Como organiza a gestão das responsabilidades familiares/pessoais

Registar idade/Situação familiar

## **Anexo 5.3 - Guião de entrevista: Recursos Humanos/Formação**

### **INTRODUÇÃO**

Há quanto tempo trabalha esta empresa?

Qual o departamento em que trabalha?

Há quanto tempo exerce este cargo?

Pode descrever detalhadamente as funções que exerce?

Quantas pessoas dirige? A quem reporta?

### **1. MISSÃO E ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

Na empresa existe um plano de ação para a igualdade entre mulheres e homens?

A empresa estabeleceu objetivos estratégicos mesuráveis no âmbito da promoção da igualdade entre mulheres e homens (ex.: aumentar a percentagem de mulheres em lugares de decisão e chefia)?

Em todos os instrumentos da empresa, designadamente, nos diagnósticos e relatórios, a empresa trata e apresenta de forma sistemática os dados desagregados por sexo?

Essa informação é monitorizada e utilizada ao nível do planeamento?

A empresa sensibiliza/forma todo o pessoal ao serviço com vista à apropriação da estratégia da empresa para a igualdade entre mulheres e homens?

Nos documentos estratégicos (ex.: relatórios, planos, regulamentos, missão e valores, códigos de ética, sitio da internet) é feita menção expressa à igualdade entre mulheres e homens enquanto valor da empresa?

Nos últimos cinco anos, a empresa afetou verbas para medidas e ações no âmbito da igualdade entre mulheres e homens?

Para a empresa a promoção da igualdade entre mulheres e homens é considerada uma prioridade?

As estratégias relativas à igualdade entre mulheres e homens são praticadas e defendidas ao mais alto nível hierárquico da empresa?

## 2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Os critérios e procedimentos de recrutamento e seleção de recursos humanos têm presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo?

A empresa proporciona às pessoas responsáveis pelas entrevistas de recrutamento e seleção formação/orientação para prevenir enviesamentos com base em estereótipos de género?

A empresa encoraja a candidatura e seleção de homens ou de mulheres para profissões/funções onde estejam sub-representados/as?

Caso a empresa recorra a empresas especializadas de recrutamento e seleção, são-lhes fornecidas orientações no sentido de garantir uma representação equilibrada de mulheres e homens, entre as pessoas candidatas?

Na constituição das equipas de seleção preside o princípio de uma representação equilibrada de mulheres e homens?

A empresa mantém informação, desagregada por sexo, relativa aos processos de recrutamento e seleção que levou a cabo nos últimos cinco anos?

Com base na informação recolhida a empresa avalia e discute, com as pessoas envolvidas no processo de recrutamento e seleção (em todas suas as fases) eventuais situações de enviesamento de género?

## 2.2 APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO CONTÍNUA

A empresa, ao elaborar o plano de formação, tem presente o princípio da igualdade e não discriminação entre mulheres e homens, designadamente no que respeita às oportunidades de qualificação, de progressão na carreira e ao acesso a cargos de chefia?

A empresa integra, na formação, algum módulo relacionado com a temática da igualdade entre mulheres e homens?

A empresa facilita e/ou incentiva a igual participação de mulheres e de homens em processos de formação ou aprendizagem ao longo da vida?

A empresa compensa os eventuais desequilíbrios na situação de homens e mulheres na empresa, designadamente dando prioridade à participação de homens ou de mulheres em ações de formação dirigidas a profissões/funções em que um dos sexos esteja sub-representado?

## 2.3 ANÁLISE DE FUNÇÕES, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÕES

A empresa inventaria as categorias profissionais e as profissões com maior predominância do sexo masculino e do sexo feminino?

Existe uma descrição atualizada de todos os conteúdos funcionais exercidos na empresa?

A empresa dispõe de um sistema de análise de funções, com critérios de valorização claros, objetivos e transparentes?

O sistema de análise de funções é neutro em relação a funções predominantemente femininas e masculinas

A empresa proporciona formação/orientações aos elementos envolvidos na Análise de Funções para prevenir enviesamentos com base em estereótipos de género?

A empresa garante o respeito pelo princípio de salário igual para trabalho igual ou de valor igual?

A empresa proporciona formação/orientações aos elementos envolvidos na Determinação Salarial para prevenir enviesamentos com base em estereótipos de género?

As competências dos trabalhadores e das trabalhadoras (habilitações/ escolares, formação profissional, competências adquiridas por via não formal e informal) são reconhecidas, pela empresa, de modo igual nos processos de promoção e progressão na carreira?

Na empresa, a avaliação de desempenho é feita com base em critérios objetivos, comuns a mulheres e homens, de forma a excluir qualquer discriminação baseada no sexo?

Existe algum sistema de validação para assegurar a justiça na atribuição de notas ou pontuações, no âmbito da avaliação de desempenho?

A empresa tem definida uma tabela de remunerações, onde consta o vencimento atribuído por função?

A empresa/entidade empregadora tem definida uma tabela de remunerações, onde constam os benefícios adicionais atribuídos por função, independentemente do sexo?

A empresa tem medidas no âmbito da igualdade salarial entre mulheres e homens com metas estabelecidas?

É feita uma avaliação dessas medidas e os resultados são divulgados?

Existem critérios objetivos, independentes do sexo, que justifiquem eventuais diferenças na atribuição de remunerações?

## 2.4 PROGRESSÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

A empresa, quando nomeia um trabalhador ou uma trabalhadora para um cargo de chefia ou órgão de decisão, tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo?

A empresa tem medidas que especificamente encorajam a participação equilibrada das mulheres e dos homens nos lugares de decisão de topo? (Ex: Conselho de Administração)

A empresa tem medidas que especificamente encorajam a participação equilibrada das mulheres e dos homens nos lugares de direção e chefia? (Ex: Direções de Departamento, outros cargos de direção)

A empresa promove práticas de mentoria, de aconselhamento, *coaching*, apadrinhamento/amadrinhamento (*sponsorship*) para alcançar uma participação equilibrada de mulheres e homens nos lugares de decisão de topo e direção e chefia?

A empresa adota procedimentos deliberados no sentido de identificar mulheres que possam ser promovidas ou recrutadas para os lugares de decisão de topo e chefia?

De que forma é que a empresa garante que os processos de promoção e de progressão na carreira são transparentes e objetivos para homens e de mulheres?

A empresa implementa procedimentos que garantem iguais oportunidades de promoção e progressão na carreira para profissões predominantemente femininas ou masculinas?

Têm pessoas fora com o estatuto de expatriadas/os? Como decorre o processo? Quantas mulheres e quantos homens? (apenas nas empresas multinacionais)

## 3. ARTICULAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL



A empresa tem medidas que especificamente encorajam a participação equilibrada dos homens e das mulheres na vida familiar?

A empresa tem medidas específicas que visam incentivar o envolvimento dos homens nas responsabilidades familiares?

A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras ao uso partilhado da licença parental inicial nos moldes previstos na lei?

Quantos pais, por exemplo, nos últimos 3 anos, partilharam a licença parental inicial (um mês, por exemplo?).

A empresa disponibiliza opções flexíveis de formação (horário, locais etc.) e oportunidades de desenvolvimento profissional tendo em conta responsabilidades específicas, ao nível familiar de trabalhadoras e trabalhadores?

A empresa tem medidas de apoio a trabalhadoras e a trabalhadores com responsabilidades específicas ao nível familiar (ex.: famílias monoparentais, familiares com deficiência, familiares com doença crónica, trabalhadoras e trabalhadores com netos/as de filhos/as adolescentes)?

A empresa tem equipamentos próprios, concede apoios financeiros ou tem protocolos com serviços de apoio para filhos e filhas (ou outras crianças a cargo) de trabalhadores e trabalhadoras?

A empresa tem equipamentos próprios, concede apoios financeiros ou tem protocolos com serviços de apoio para familiares com necessidades especiais, por motivos de incapacidade, deficiência ou outros de trabalhadoras e trabalhadores?

A empresa procede a contratações para substituir trabalhadores e trabalhadoras em gozo de licença parental?

A empresa encara de modo igual o exercício dos direitos de maternidade e de paternidade por parte das trabalhadoras e dos trabalhadores?

#### 4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Em geral, como é que as várias unidades asseguram que os objetivos de produtividade, desempenho são atingidos? Que formas de supervisão do trabalho são privilegiadas?

De uma maneira geral, quem define a divisão do trabalho?

De uma maneira geral, quem define os horários de trabalho?

Em geral, as pessoas têm autonomia para:

- determinar o tempo de trabalho, o horário, as pausas, o tempo de férias?
- decidir sobre o local onde realizam o trabalho?
- definir os objetivos do trabalho?
- determinar a a quantidade de trabalho?
- decidir sobre a partilha/divisão de tarefas (grupo, área...)?
- proceder ao planeamento das tarefas?
- decidir sobre a liderança/coordenação da área/grupo?
- identificar necessidades formativas e propor um plano de formação?
- proceder à autoavaliação do seu desempenho (individual e do grupo)?

Quais os mecanismos implementados para prevenir a intensificação do trabalho e o stresse?

Qual é a taxa de absentismo? Quais as principais razões?

A empresa concede horários de trabalho flexíveis com vista à articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal?

A empresa encoraja os homens a usufruir dos horários de trabalho flexíveis?

A empresa possibilita, informalmente, o trabalho a partir de casa quando necessário à articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal?

A empresa possibilita o teletrabalho, à luz do artigo 165º do Código de Trabalho, como forma de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal?

A empresa possibilita a adaptação do tempo semanal de trabalho, concentrando ou alargando o horário de trabalho diário, com vista à articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal?

Na marcação dos horários por turnos, a empresa considera as necessidades de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores e das trabalhadoras?

A empresa proporciona formação/orientação a outros cargos de direção para, na concessão de modalidades flexíveis de trabalho (tempo, local...), terem presente o princípio da igualdade e não discriminação entre mulheres e de homens?

## 5. RESPEITO PELA DIGNIDADE E INTEGRIDADE DAS PESSOAS TRABALHADORAS

A empresa implementa medidas para garantir o respeito pela dignidade e integridade física e psicológica dos trabalhadores e das trabalhadoras?

Existem na empresa procedimentos específicos para denúncia e/ou apresentação de queixa em caso de situações de discriminação em função do sexo?

Existem na empresa procedimentos específicos para denúncia e/ou apresentação de queixa em caso de assédio sexual e/ou moral, *bullying*, *stalking* e outras formas de violência de género no local de trabalho?

Existem na empresa procedimentos específicos para reparação de danos decorrentes da violação do respeito pela dignidade e integridade física e psicológica de mulheres e homens no local de trabalho?

Já houve alguma situação ou situações de denúncia por assédio sexual, por exemplo? Quais foram os procedimentos?

## 6. DIÁLOGO SOCIAL E PARTICIPAÇÃO

A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras a apresentarem sugestões no domínio do recrutamento, da igualdade entre mulheres e homens, articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal e proteção na parentalidade?

A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras a apresentarem sugestões no domínio da avaliação de desempenho, da política de progressão e desenvolvimento de carreiras (nomeação e participação de mulheres em lugares de decisão de topo e de direção e chefia)?

A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras a apresentarem sugestões no domínio da política salarial?

A empresa realiza reuniões com os trabalhadores e trabalhadoras ou suas estruturas representativas onde aborda questões relacionadas com a igualdade entre mulheres e homens, articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal e proteção na parentalidade?

A empresa realiza reuniões com os trabalhadores e trabalhadoras ou suas estruturas representativas onde aborda questões relacionadas com a avaliação de desempenho e a política de progressão e desenvolvimento de carreiras (nomeação e participação de mulheres em lugares de decisão de topo e de direção e chefia)?

## 7. COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

A empresa divulga boas práticas da sua gestão no domínio da Igualdade entre Mulheres e Homens? (ex. mulheres nos lugares de decisão)

A empresa divulga, em local apropriado, informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores e das trabalhadoras, em matéria de igualdade e não discriminação em função do sexo?

A empresa divulga os direitos legais que assistem à proteção na parentalidade, paternidade, maternidade e à assistência à família?

A empresa divulga o recursos existentes na área geográfica da empresa e/ou da residência dos trabalhadores e das trabalhadoras que facilitem a articulação da vida profissional familiar e pessoal (ex.:, creches/serviço de amas, instituições para pessoas idosas)?

A empresa adota uma política de marketing e publicidade responsável, que possa prevenir a utilização de estereótipos de género, a exploração da imagem e objetificação das mulheres e que promova a diversidade na imagem e restantes suportes de comunicação?

## 8. RELAÇÕES EXTERNAS NO PLANO DA IGUALDADE

A empresa participa em redes e/ou estruturas que têm entre os seus objetivos a promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens?

A empresa, na sua relação com a comunidade, tem um papel ativo no encorajamento e criação de condições para a promoção da igualdade entre mulheres e homens?

## OUTRAS

Como avalia a sua carreira profissional na empresa? Está satisfeita/o?

Qual a área formação e nível de escolaridade?

Considera que se fosse homem (no caso de ser mulher) ou mulher (no caso de ser homem), a sua carreira profissional teria tido um desenvolvimento diferente?

Como avalia a sua dedicação profissional? Se fosse possível mensurá-la, como a quantificaria? Considera que é pessoalmente muito exigente? Quantas horas por dia dedica a este cargo?

Como organiza a gestão das responsabilidades familiares/pessoais

Registrar idade/Situação familiar

## **Anexo 5.4 - Guião de entrevista: Comissão de trabalhadoras/es | Delegadas/os sindicais**

### **INTRODUÇÃO**

Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

Qual o departamento em que trabalha?

Pode descrever detalhadamente as funções que exerce?

Há quanto tempo exerce esse cargo? E há quanto tempo pertence à comissão de trabalhadoras/e ou é delegada/o sindical?

### **1. MISSÃO E ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

Na empresa existe um plano de ação para a igualdade entre mulheres e homens?

A empresa sensibiliza/forma todo o pessoal ao serviço com vista à apropriação da estratégia da empresa para a igualdade entre mulheres e homens?

Para a empresa a promoção da igualdade entre mulheres e homens é considerada uma prioridade?

As estratégias relativas à igualdade entre mulheres e homens são praticadas e defendidas ao mais alto nível hierárquico da empresa?

Que posição tem o sindicato/Comissão que representa sobre o assunto? Já foram desenvolvidas algumas iniciativas em torno da igualdade entre mulheres e homens?

### **2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Os critérios e procedimentos de recrutamento e seleção de recursos humanos têm presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo?

A empresa encoraja a candidatura e seleção de homens ou de mulheres para profissões/funções onde estejam sub-representados/as?

## 2.2 APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO CONTÍNUA

A empresa integra, na formação, algum módulo relacionado com a temática da igualdade entre mulheres e homens?

A empresa facilita e/ou incentiva a igual participação de mulheres e de homens em processos de formação ou aprendizagem ao longo da vida?

A empresa compensa os eventuais desequilíbrios na situação de homens e mulheres na empresa, designadamente dando prioridade à participação de homens ou de mulheres em ações de formação dirigidas a profissões/funções em que um dos sexos esteja sub-representado?

## 2.3 ANÁLISE DE FUNÇÕES, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÕES

A empresa dispõe de um sistema de análise de funções, com critérios de valorização claros, objetivos e transparentes?

O sistema de análise de funções é neutro em relação a funções predominantemente femininas e masculinas?

A empresa garante o respeito pelo princípio de salário igual para trabalho igual ou de valor igual?

As competências dos trabalhadores e das trabalhadoras (habilitações/ escolares, formação profissional, competências adquiridas por via não formal e informal) são reconhecidas, pela empresa, de modo igual nos processos de promoção e progressão na carreira?

Na empresa, a avaliação de desempenho é feita com base em critérios objetivos, comuns a mulheres e homens, de forma a excluir qualquer discriminação baseada no sexo?

A empresa tem definida uma tabela de remunerações, onde consta o vencimento atribuído por função?



A empresa/entidade empregadora tem definida uma tabela de remunerações, onde constam os benefícios adicionais atribuídos por função, independentemente do sexo?

A empresa tem medidas no âmbito da igualdade salarial entre mulheres e homens com metas estabelecidas?

É feita uma avaliação dessas medidas e os resultados são divulgados?

Existem critérios objetivos, independentes do sexo, que justifiquem eventuais diferenças na atribuição de remunerações?

## 2.4 PROGRESSÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

A empresa tem medidas que especificamente encorajam a participação equilibrada das mulheres e dos homens nos lugares de decisão de topo? (Ex: Conselho de Administração)

A empresa tem medidas que especificamente encorajam a participação equilibrada das mulheres e dos homens nos lugares de direção e chefia? (Ex: Direções de Departamento, outros cargos de direção)

A empresa adota procedimentos deliberados no sentido de identificar mulheres que possam ser promovidas ou recrutadas para os lugares de decisão de topo e chefia?

A empresa implementa procedimentos que garantem iguais oportunidades de promoção e progressão na carreira para profissões predominantemente femininas ou masculinas?

## 3. ARTICULAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL

A empresa tem medidas que especificamente encorajam a participação equilibrada dos homens e das mulheres na vida familiar?

A empresa tem medidas específicas que visam incentivar o envolvimento dos homens nas responsabilidades familiares?

A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras ao uso partilhado da licença parental inicial nos moldes previstos na lei?

A empresa disponibiliza opções flexíveis de formação (horário, locais etc.) e oportunidades de desenvolvimento profissional tendo em conta responsabilidades específicas, ao nível familiar de trabalhadoras e trabalhadores?

A empresa tem medidas de apoio a trabalhadoras e a trabalhadores com responsabilidades específicas ao nível familiar (ex.: famílias monoparentais, familiares com deficiência, familiares com doença crónica, trabalhadoras e trabalhadores com netos/as de filhos/as adolescentes)?

A empresa tem equipamentos próprios, concede apoios financeiros ou tem protocolos com serviços de apoio para filhos e filhas (ou outras crianças a cargo) de trabalhadores e trabalhadoras?

A empresa tem equipamentos próprios, concede apoios financeiros ou tem protocolos com serviços de apoio para familiares com necessidades especiais, por motivos de incapacidade, deficiência ou outros de trabalhadoras e trabalhadores?

A empresa procede a contratações para substituir trabalhadores e trabalhadoras em gozo de licença parental?

A empresa encara de modo igual o exercício dos direitos de maternidade e de paternidade por parte das trabalhadoras e dos trabalhadores?

#### 4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Em geral, as pessoas têm autonomia para:

- determinar o tempo de trabalho, o horário, as pausas, o tempo de férias?
- decidir sobre o local onde realizam o trabalho?
- definir os objetivos do trabalho?
- determinar a quantidade de trabalho?
- decidir sobre a partilha/divisão de tarefas (grupo, área...)?
- proceder ao planeamento das tarefas?
- decidir sobre a liderança/coordenação da área/grupo?
- identificar necessidades formativas e propor um plano de formação?
- proceder à autoavaliação do seu desempenho (individual e do grupo)?

Quais os mecanismos implementados para prevenir a intensificação do trabalho e o stresse?

A empresa concede horários de trabalho flexíveis com vista à articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal?

A empresa encoraja os homens a usufruir dos horários de trabalho flexíveis?

A empresa possibilita, informalmente, o trabalho a partir de casa quando necessário à articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal?

A empresa possibilita o teletrabalho, à luz do artigo 165º do Código de Trabalho, como forma de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal?

A empresa possibilita a adaptação do tempo semanal de trabalho, concentrando ou alargando o horário de trabalho diário, com vista à articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal?

Qual é a vossa posição quanto a essas medidas de flexibilização do tempo ou do espaço de trabalho?

Na marcação dos horários por turnos, a empresa considera as necessidades de articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores e das trabalhadoras?

## 5. RESPEITO PELA DIGNIDADE E INTEGRIDADE DAS PESSOAS TRABALHADORAS

A empresa implementa medidas para garantir o respeito pela dignidade e integridade física e psicológica dos trabalhadores e das trabalhadoras?

Existem na empresa procedimentos específicos para denúncia e/ou apresentação de queixa em caso de situações de discriminação em função do sexo?

Existem na empresa procedimentos específicos para denúncia e/ou apresentação de queixa em caso de assédio sexual e/ou moral, *bullying*, *stalking* e outras formas de violência de género no local de trabalho?

Existem na empresa procedimentos específicos para reparação de danos decorrentes da violação do respeito pela dignidade e integridade física e psicológica de mulheres e homens no local de trabalho?

Tem conhecimento de alguma denúncia? Na sua/vossa opinião, os procedimentos foram mais adequados? Tomaram alguma posição?

## 6. DIÁLOGO SOCIAL E PARTICIPAÇÃO

A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras a apresentarem sugestões no domínio do recrutamento, da igualdade entre mulheres e homens, articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal e proteção na parentalidade?

A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras a apresentarem sugestões no domínio da avaliação de desempenho, da política de progressão e desenvolvimento de carreiras (nomeação e participação de mulheres em lugares de decisão de topo e de direção e chefia)?

A empresa incentiva os trabalhadores e as trabalhadoras a apresentarem sugestões no domínio da política salarial?

A empresa realiza reuniões com os trabalhadores e trabalhadoras ou suas estruturas representativas onde aborda questões relacionadas com a igualdade entre mulheres e homens, articulação entre a vida profissional, familiar e pessoal e proteção na parentalidade?

A empresa realiza reuniões com os trabalhadores e trabalhadoras ou suas estruturas representativas onde aborda questões relacionadas com a avaliação de desempenho e a política de progressão e desenvolvimento de carreiras (nomeação e participação de mulheres em lugares de decisão de topo e de direção e chefia)?

Para si/vós, do ponto de vista laboral, quais as questões que na empresa suscitam maior preocupação?

Como avalia a relação que a administração tem com a Comissão de trabalhadoras/es ou Delegadas/os Sindicais?

## 7. COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

A empresa utiliza linguagem e imagens não discriminatórias em função do sexo na publicidade e na promoção das suas atividades, produtos e serviços?

A empresa divulga, em local apropriado, informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores e das trabalhadoras, em matéria de igualdade e não discriminação em função do sexo?

A empresa divulga a tabela de remunerações, onde consta o vencimento atribuído por função?

A empresa divulga os direitos legais que assistem à proteção na parentalidade, paternidade, maternidade e à assistência à família?

A empresa divulga o recursos existentes na área geográfica da empresa e/ou da residência dos trabalhadores e das trabalhadoras que facilitem a articulação da vida profissional familiar e pessoal (ex.:, creches/serviço de amas, instituições para pessoas idosas)?

## OUTRAS

Como avalia a sua carreira profissional na empresa? Está satisfeita/o?

Qual a área formação e nível de escolaridade?

Considera que se fosse homem (no caso de ser mulher) ou mulher (no caso de ser homem), a sua carreira profissional teria tido um desenvolvimento diferente?

Como avalia a sua dedicação profissional? Se fosse possível mensurá-la, como a quantificaria? Considera que é pessoalmente muito exigente? Quantas horas por dia dedica a este cargo?

Como organiza a gestão das responsabilidades familiares/pessoais

Registar idade/Situação familiar

## **Anexo 6 - Inquérito por questionário**

### **Questionário a trabalhadores e trabalhadoras**

Este questionário enquadra-se no âmbito da participação da empresa \_\_\_\_\_ no projeto "Igualdade de Género nas Empresas".

Com a aplicação deste questionário, pretende-se recolher informação para o diagnóstico da igualdade entre Mulheres e Homens da empresa \_\_\_\_\_, na ótica dos seus trabalhadores e das suas trabalhadoras.

É muito importante a sua colaboração. Pedimos que responda a todas as questões com base na sua situação pessoal. O anonimato e a confidencialidade das suas respostas serão rigorosamente assegurados. Após a recolha de todos os questionários será feita uma análise da totalidade dos mesmos e não das respostas individuais.

Leia, por favor, as seguintes perguntas atentamente e responda com o máximo rigor.

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

Pela Equipa,  
Sara Falcão Casaca

ISEG - ULisboa  
Coordenadora do Projeto Igualdade de Género nas Empresas

**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.**

## **I. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA**

**1. Sexo:** Mulher ☐<sub>1</sub> Homem ☐<sub>2</sub>

**2. Em que ano nasceu?** \_\_\_\_\_

**3. Com quem vive? (pode assinalar mais do que uma resposta)**

Marido/mulher/ companheiro/a	<input type="checkbox"/> 1
Filho(s)/filha(s)	<input type="checkbox"/> 2
Pai-Mãe/Sogro-Sogra	<input type="checkbox"/> 3
Outros/as familiares	<input type="checkbox"/> 4
Outros/as não familiares	<input type="checkbox"/> 5
Sozinho/a	<input type="checkbox"/> 6

**4. Qual das seguintes situações se aplica melhor ao seu estado civil atual?**

Casado/a ( <b>passe para a pergunta 5</b> )	<input type="checkbox"/> 1
Separado/a/ Divorciado/a	<input type="checkbox"/> 2
Viúvo/a	<input type="checkbox"/> 3
Solteiro/a	<input type="checkbox"/> 4

**4.1. Se não é casado/a, vive com outra pessoa em união de facto?**

Sim ☐<sub>1</sub> Não ☐<sub>2</sub>

**5. Tem filho/a(s) e/ou crianças a cargo:**

Sim ☐<sub>1</sub> Não ☐<sub>2</sub> (**passe para a pergunta 6**)

**a) Por favor, indique o número de filhas/os e/ou crianças a seu cargo, de acordo com a respetiva idade:**

Idade	0-3 anos	4-6 anos	7-12 anos	13-17 anos	18 ou mais anos
Número de filhas/os e/ou crianças a cargo	_____1	_____2	_____3	_____4	_____5



**6. Tem outras pessoas adultas em situação de dependência a seu cargo?**

Sim ☐<sub>1</sub> Não ☐<sub>2</sub>

**ATENÇÃO:** Se não tem filhas/os e/ou crianças nem pessoas adultas a seu cargo, passe para a pergunta 8)

**7. Se tem filhas/os e/ou crianças e/ou pessoas adultas a seu cargo, diga-nos por favor se tem alguém que lhe dê apoio para cuidar das mesmas:**

	Todos os dias	Algumas vezes por semana	Algumas vezes por mês	Ocasionalmente	Nunca
a) Cônjuge/ Companheiro/a	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
b) Outra pessoa da família	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
c) Outra pessoa não paga	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
d) Empregada/o doméstica ou outra pessoa paga	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
e) Outra situação. Qual? _____	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>

**8. Qual é o nível de educação mais elevado que completou? Se ainda estiver a estudar, indique o nível mais elevado completado até ao momento.**

a) Nenhum nível de educação completo	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
b) 1º Ciclo do ensino básico (até à 4ª classe; instrução primária)	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
c) 2º Ciclo do ensino básico (preparatório, 5º e 6º ano; ensino técnico comercial ou industrial)	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
d) 3º Ciclo do ensino básico (9º ano; 5º ano do liceu)	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
e) Ensino Secundário (12º ano)	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
f) Pós-secundário não superior	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
g) 1º Ciclo de Estudos do Ensino Superior (Bacharelato e/ou Licenciatura)	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
h) Pós-graduação/Mestrado	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>
i) Doutoramento	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>

**9. Em que departamento/secção trabalha?**

Adaptar a cada empresa	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>		<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>		<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

**10. Qual é a sua profissão/categoria profissional?**

Adaptar a cada empresa	<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 3		<input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> 2		<input type="checkbox"/> 4	Outra profissão/categoria profissional. Qual? _____ _____	<input type="checkbox"/> 5

**11. Por favor, indique se exerce funções de chefia ou de coordenação:**

Sim ☐<sub>1</sub> Não ☐<sub>2</sub>

**12. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?**

Há menos de 1 ano ☐<sub>1</sub> Por favor, indique o número de meses:

Há 1 ano ou mais ☐<sub>2</sub> Por favor, indique o número de anos: \_\_\_\_\_

**13. Qual é a sua situação contratual atualmente?**

Contrato sem termo (efetivo)	<input type="checkbox"/> 1
Contrato a termo certo (a prazo)	<input type="checkbox"/> 2
Contrato a termo incerto (a prazo, sem duração definida)	<input type="checkbox"/> 3
Contrato com uma empresa de trabalho temporário (ETT)	<input type="checkbox"/> 4
Recibos verdes	<input type="checkbox"/> 5
Sem contrato	<input type="checkbox"/> 6
Outra situação. Qual? _____	<input type="checkbox"/> 7

## II. MISSÃO E ESTRATÉGIA DA EMPRESA

**14. Sabe se esta empresa tem uma política de promoção da igualdade entre mulheres e homens?**

Sim ☐<sub>1</sub> Não ☐<sub>2</sub>

**15. Em que medida a igualdade entre mulheres e homens é uma matéria importante para empresa, para a sua chefia direta (se aplicável), para colegas de trabalho e para si, enquanto trabalhador/a?**

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada Importante
a) Para a empresa	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
b) Para a sua chefia direta (se aplicável; se não se aplicar ao seu caso, passe para a alínea c)	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
c) Para os/as seus colegas de trabalho (mais diretos/as)	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
d) Para si	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>

## III. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

### APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO CONTÍNUA

**16. Nos últimos três anos, frequentou ações ou cursos de formação promovidos pela empresa?**

Sim ☐<sub>1</sub> Não ☐<sub>2</sub> (passe para a pergunta 16.b)

**16.a) Se sim, considera que essa formação teve efeitos positivos...**

	Sim	Não
...ao nível remuneratório?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
... na progressão de carreira?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
... na realização profissional?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
...na realização pessoal?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
...na sua rede de contactos profissionais?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>

**(salte a pergunta 16.b e passe para a pergunta 17)**

**16.b) Se não, qual(is) o(s) motivo(s)?**

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
a) Dificuldade de articulação com o cumprimento das suas funções/tarefas	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
b) Dificuldade de articulação com as suas responsabilidades familiares	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
c) Não era útil para a função/tarefas que desenvolve	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
d) Outra razão. Qual? _____	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>

**(salte a pergunta 17 e passe para a pergunta 18)**

**17. Nas ações ou cursos de formação que frequentou foram abordadas questões relacionadas com a igualdade entre mulheres e homens ou com a articulação do trabalho com a vida pessoal ou familiar?**

Sim, ambas as temáticas	<input type="checkbox"/> 1
Sim, a igualdade entre mulheres e homens	<input type="checkbox"/> 2
Sim, a articulação do trabalho com a vida pessoal ou familiar	<input type="checkbox"/> 3
Não	<input type="checkbox"/> 4

**18. Considera que as mulheres e os homens, na empresa, têm tido as mesmas oportunidades de participação em cursos e/ou ações de formação?**

Sim ☐<sub>1</sub> Não ☐<sub>2</sub>

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÕES**

**19. Tendo em conta a sua situação pessoal, considera que a avaliação de desempenho (formal ou informal) tem obedecido a critérios objetivos?**

Sim ☐<sub>1</sub> Não ☐<sub>2</sub>

**20. Está satisfeita/o com os critérios que têm sido utilizados na sua avaliação de desempenho?**

Sim ☐<sub>1</sub> Não ☐<sub>2</sub>

**21. Considera que as mulheres e os homens são avaliadas/os de forma igual?**

Sim ☐<sub>1</sub> Não ☐<sub>2</sub>

**22. Qual é o seu nível de satisfação em relação a...**

	<b>Muito satisfeita/ o</b>	<b>Satisfeita/ o</b>	<b>Pouco satisfeita/ o</b>	<b>Nada satisfeita/ o</b>
Remuneração de base?	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
Retribuições complementares ? (ex. prémios) <b>(se aplicável; se não se aplicar ao seu caso passe para a pergunta seguinte)</b>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>

**23. Considera que esta empresa devia adotar medidas específicas para promover a igualdade salarial entre mulheres e homens?**

Sim ☐<sub>1</sub> Não ☐<sub>2</sub>

*PROGRESSÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS*

**24. Acha que se fosse homem (no caso de ser uma mulher) ou se fosse mulher (no caso de ser homem) teria a mesma oportunidade de progressão de carreira?**

Sim ☐<sub>1</sub> Não ☐<sub>2</sub> Não sabe ☐<sub>3</sub>

**25. Foi promovida/o nos últimos três anos?**

Sim ☐<sub>1</sub> Não ☐<sub>2</sub> **(Passe para a pergunta 26)**

**26. a) Se sim, quais os motivos?**

Antiguidade	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
Produtividade/Mérito/Desempenho	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
Assiduidade	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
Concurso	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Mudanças organizacionais	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Formação/Qualificação	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
Promoção automática	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>

**27. Qual é o grau de probabilidade de vir a ser promovido/a nos próximos três anos?**

Muito provável <input type="checkbox"/> 4	Provável <input type="checkbox"/> 3	Pouco provável <input type="checkbox"/> 2	Nada provável <input type="checkbox"/> 1
--	-------------------------------------	--	---

**28. Em que medida considera importante que a empresa adote medidas para promover a participação equilibrada das mulheres e dos homens nos lugares de decisão de topo (ex. conselho de administração)? E/ou nos lugares de direção e chefia (ex. direções de departamento, chefias intermédias)?**

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada Importante
<b>27 a)</b> Lugares de decisão de topo	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
<b>27 b)</b> Lugares de direção e chefia	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

#### IV. ARTICULAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL

##### ATENÇÃO:

Caso não tenha tido filhas/os e/ou adotado crianças nos **últimos cinco anos**, **passe para a pergunta 31.**

Caso tenha tido filhas/os e/ou adotado crianças nos **últimos cinco anos**, **por favor, continue na pergunta 28.**

**29. Pensando, agora, no nascimento/adoção do/a seu/sua filho/a mais novo/a, gozou a licença parental inicial?**

**28 a) Sim** ☐ **Quantos dias?** \_\_\_\_\_ **(passe para a pergunta 29)**

**28 b) Não** ☐

1

2

**Se não, por que motivos?**

Pessoais	<input type="checkbox"/> 1
Profissionais	<input type="checkbox"/> 2
Desconhecimento da possibilidade legal	<input type="checkbox"/> 3
Outro motivo <b>(responda à pergunta)</b> Qual? _____ _____?	<input type="checkbox"/> 4

**Passe para a pergunta 31**

**30. Partilhou a licença parental inicial com o pai ou com a mãe da criança? Se sim, durante quanto tempo?**

Sim	<input type="checkbox"/> 1	_____ dias
Não	<input type="checkbox"/> 2	

**31. Continuando a pensar no nascimento/adoção do/a seu/sua filho/a mais novo/a e após a licença parental inicial, gozou a licença parental alargada (até 6 meses: 3 para a mãe e 3 para o pai)?**

Sim ☐ 1 Não ☐ 2

**32. Considera que, na empresa, as mulheres e os homens têm a mesma possibilidade de exercer os direitos de maternidade e de paternidade?**

Sim ☐ 1 Não ☐ 2

**33. Já alguma vez interrompeu voluntariamente a sua atividade profissional nesta empresa?**

Sim ☐<sub>1</sub> Não ☐<sub>2</sub> (passe para a pergunta 33)

**a) Se sim, quais os motivos? (pode assinalar mais do que uma opção de resposta)**

Necessidade de cuidar de filhos/as e/ou crianças a cargo e/ou de outras pessoas em situação de dependência	<input type="checkbox"/>
Para se dedicar a estudos/formação	<input type="checkbox"/>
Para se dedicar a atividades de solidariedade social (voluntariado)	<input type="checkbox"/>
Deixou de ser necessário a nível financeiro	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>
	5

**b) Qual foi a duração desse período de interrupção? \_\_\_\_\_ meses**

**34. Diria que, para si, conseguir tirar uma ou duas horas durante o seu horário de trabalho para tratar de assuntos pessoais e/ ou familiares é...**

Muito fácil <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	Fácil <input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	Difícil <input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	Impossível <input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
---	---	---	--

**35. Na sua opinião, considera que: (assinalar apenas uma opção de resposta)**

O seu horário de trabalho <b>não se adequa</b> aos seus compromissos familiares e pessoais fora do trabalho	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
O seu horário de trabalho <b>nem sempre se adequa</b> aos seus compromissos familiares e pessoais fora do trabalho	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
O seu horário de trabalho <b>adequa-se bem</b> aos seus compromissos familiares e pessoais fora do trabalho	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>

**36. Em relação às medidas facilitadoras da articulação da vida profissional, pessoal e familiar promovidas pela empresa, quais são aquelas que efetivamente utiliza?**

Adaptar a cada empresa	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>		<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>		<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>
	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>		<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>		<input type="checkbox"/> <sub>10</sub>
	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>		<input type="checkbox"/> <sub>11</sub>
	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>		<input type="checkbox"/> <sub>12</sub>



## V. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO TEMPO DE TRABALHO

**36. Quantas horas trabalha normalmente, por semana, independentemente do estipulado no contrato de trabalho? I\_\_I\_\_I**

(Introduza o número habitual de horas de trabalho semanal)

**37. Qual o seu horário de trabalho: (pode assinalar mais do que uma opção de resposta)**

Tempo inteiro	<input type="checkbox"/>	1
Tempo parcial	<input type="checkbox"/>	2
Turnos fixos	<input type="checkbox"/>	3
Turnos rotativos	<input type="checkbox"/>	4
Flexibilidade de horário (escolha do horário de entrada e saída)	<input type="checkbox"/>	5
Horário flexível (com filho/a menor de 12 anos ou filho/a com deficiência ou doença crónica)	<input type="checkbox"/>	6
Isenção de horário	<input type="checkbox"/>	7
Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	8

**38. Costuma ficar a trabalhar para além do horário previsto?**

Todos os dias <input type="checkbox"/> 5	Alguns dias por semana <input type="checkbox"/> 4	Alguns dias por mês <input type="checkbox"/> 3	Ocasionalmente <input type="checkbox"/> 2	Nunca <input type="checkbox"/> 1 <b>(passe para a pergunta 40)</b>
---	--	---	--	--

**39. Considera que quando trabalha para além do horário previsto, isso tem implicações negativas para a sua vida pessoal e/ou familiar?**

Muitas implicações <input type="checkbox"/> 3	Algumas implicações <input type="checkbox"/> 2	Nenhumas implicações <input type="checkbox"/> 1
---	--	---

**40. É frequente trabalhar à noite e/ou ao fim-de-semana/dias de descanso:**

	Todos os dias	Alguns dias por semana	Alguns dias por mês	Ocasionalmente	Nunca
a) Noite	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
	Com muita frequência	Com frequência	Com alguma frequência	Raramente	Nunca
b) Fim-de-semana/dias de descanso	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>

**41. No seu trabalho depende de uma chefia direta?**

Sim ☐<sub>1</sub> Não ☐<sub>2</sub> (passe para pergunta 42)

**41. a) A sua chefia direta é:** Um homem ☐<sub>1</sub> Uma mulher ☐<sub>2</sub>

**42. Considera que, na empresa, tem autonomia para:**

	Sim	Não	Não Sabe	Não aplicável
a) Decidir sobre a organização do tempo de trabalho	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
b) Decidir sobre o planeamento das tarefas	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
c) Decidir sobre a liderança/coordenação da área/grupo	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

**43. No seu caso pessoal já teve oportunidade de:**

	Sim	Não	Não aplicável
a) Gerir projetos ou parte de alguns projetos	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
b) Coordenar equipas	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
c) Falar em público	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
d) Fazer comunicações fora da empresa	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>

**44. Em que medida está satisfeito/a com cada um dos seguintes aspetos do seu atual emprego? (Atribua um valor, segundo a sua importância, aos seguintes aspetos numa escala de 1 a 4 (nada satisfeito/a: 1, pouco satisfeito/a: 2, satisfeito/a: 3, muito satisfeito/a: 4, N/A: Não Aplicável)**

	1	2	3	4	N/A
a) Relações com colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Relações com superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Relações com as pessoas que chefia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Nível de remuneração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Condições no local de trabalho (instalações, equipamentos e instrumentos de trabalho)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Contrato de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Autonomia, ou seja, a possibilidade de decidir qual a melhor maneira de realizar o seu trabalho e ter iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Grau de interesse do trabalho, e a possibilidade de utilizar as suas capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Prestígio e reconhecimento dos seus méritos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Oportunidades de promoção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Oportunidades para aprender coisas novas e para a sua valorização profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Horário de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VI. RESPEITO PELA DIGNIDADE E INTEGRIDADE DAS PESSOAS TRABALHADORAS

	Sim	Não
<b>Assédio sexual</b>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
<b>Se sim, indique se foi praticado por:</b>  - Colega de trabalho  - Pessoa que na empresa detém um nível hierárquico superior  - Cliente  - Outro/a. Quem _____	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	
<b>Assédio moral</b> (exemplos: desvalorizar o trabalho realizado, definir objetivos e prazos impossíveis de atingir, ameaçar constantemente de despedimento)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
<b>Se sim, indique se foi praticado por:</b>  - Colega de trabalho  - Pessoa que na empresa detém um nível hierárquico superior  - Cliente  - Outro/a. Quem _____	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	
<b>Outra situação.</b> <input type="checkbox"/> Qual?  _____  _____	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<b>(passe para a pergunta 46 se respondeu não em todas as questões: a) b) e c)</b>

**45. Já alguma vez se sentiu alvo de assédio sexual e/ou assédio moral, aqui na empresa?**

**a) Se sim, como reagiu à situação?**

a) Denunciei a situação utilizando os procedimentos disponíveis na empresa.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
b) Pedi mudança de local de trabalho/função na empresa.	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
c) Falei com colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
d) Falei com um membro de uma organização representativa de trabalhadoras/es.	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
e) Falei com a minha chefia.	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
f) Guardei o assunto para mim mesma/o	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
g) Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>

**46. Nos últimos 12 meses, esteve sujeito/a no trabalho a...?**

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
a) Discriminação com base na idade	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
b) Discriminação com base na raça, etnia ou cor da pele	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
c) Discriminação com base na nacionalidade	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
d) Discriminação com base na religião	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
e) Discriminação com base na incapacidade/deficiência	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
f) Discriminação com base na orientação sexual	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
g) Discriminação com base no gozo de licença parental	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
h) Discriminação com base na dispensa para amamentação/aleitação	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
i) Discriminação com base em faltas para assistência à família (crianças ou pessoas em situação de dependência)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
j) Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>

## VII. DIÁLOGO SOCIAL E PARTICIPAÇÃO

**47. A empresa incentiva as trabalhadoras e os trabalhadores a apresentarem sugestões no domínio da igualdade entre mulheres e homens e/ou com a articulação do trabalho com a vida pessoal e familiar?**

Sim, em ambos os domínios	<input type="checkbox"/> 1
Sim, no domínio da igualdade entre mulheres e homens	<input type="checkbox"/> 2
Sim, no domínio da articulação do trabalho com a vida pessoal ou familiar	<input type="checkbox"/> 3
Não	<input type="checkbox"/> 4

**48. Por favor, deixe aqui os seus comentários ou sugestões que queira apresentar.**

---

---

---

---

---

**Agradecemos a sua colaboração!**

## Anexo 7 - Questionário de avaliação da sessão de sensibilização/formação

Por favor, avalie a sessão colocando uma cruz (X) no espaço que considera mais adequado, de acordo com a seguinte escala:



Nada satisfeita/o







Pouco satisfeita/o



Satisfeita/o



Muito satisfeita/o

				
<b>ASPETOS LOGÍSTICOS</b>				
Data da sessão				
Horário da sessão				
Duração da sessão				
Meios audiovisuais e recursos ao dispor				
Qualidade dos materiais distribuídos (se aplicável)				
<b>ASPETOS TEMÁTICOS</b>				
Interesse dos conteúdos apresentados				
Importância dos conteúdos apresentados				
Pertinência dos conteúdos apresentados para a minha função na empresa (se aplicável)				
Clareza na apresentação dos conteúdos				
Capacidade da pessoa facilitadora da sessão em motivar o grupo				
Atividades apresentadas e realizadas				
Adequação da sessão às minhas expetativas				
Avaliação global da sessão				

[inserir Nome da Empresa]

[inserir tema da Sessão]

## EM RELAÇÃO À SESSÃO:

Aspetos mais conseguidos

---

---

---

---

Aspetos a melhorar

---

---

---

---

Se assim o entender, deixe-nos ainda, por favor, outros comentários.

---

---

---

---

Agradecemos a sua colaboração.



Promoção da Igualdade de Género nos Lugares de Decisão e  
Redução das Assimetrias Salariais nas Empresas: do Diagnóstico à Ação.  
Projeto financiado num total de €203.957,65  
Primeira call - Support the development of tools and methods to promote  
gender equality for companies, do programa PT07 Integração da Igualdade de  
Género e Promoção do Equilíbrio entre o Trabalho e a Vida Privada.  
EEA Grants, Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu 2009-2014.

[www.eeagrants.org](http://www.eeagrants.org)

