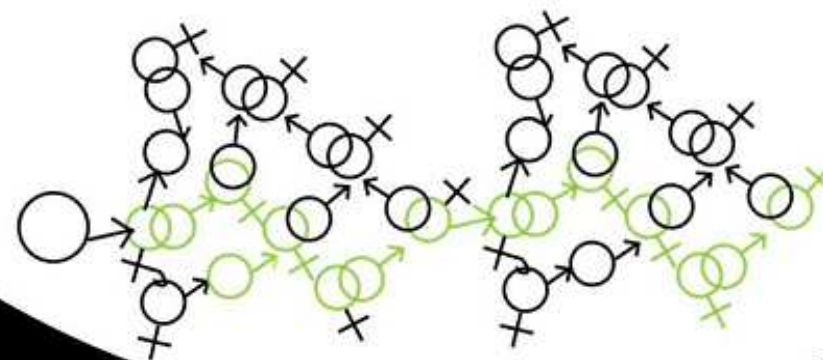


Manual de Boas Práticas e Código de Ética para a Igualdade de Género no Sector do Turismo



Elaborado por:
Projecto Gentour — Universidade de Aveiro (GOVCOPP)
Com a colaboração da CITE

Cofinanciamento:



Agradecimentos

Este manual foi produzido no âmbito do Projecto de investigação “Aproveitamento do quadro de formação das mulheres para o sector do turismo, estudando a mobilidade vertical por razões de natureza ética e económica”, que decorreu na Universidade de Aveiro de Setembro de 2009 a Março de 2012. Este projeto foi financiado ao abrigo do protocolo entre a Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) e a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG) e cofinanciado pela União Europeia através do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional), do FEDER (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional) e do COMPETE (Programa Operacional Fatores de Competitividade).

Equipa

Membros do Projecto Gentour

Carlos Costa (coordenador)
Inês Carvalho
Sandra Caçador
Zélia Breda

Entidades parceiras

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE)



Cofinanciamento



Índice

I.	CONTEXTUALIZAÇÃO	4
II.	ESTE MANUAL	4
III.	OBJETIVOS DESTE MANUAL	5
IV.	DESTINATÁRIOS DESTE MANUAL	5
V.	ALGUNS CONCEITOS...	6
VI.	HOMENS E MULHERES: QUE DESIGUALDADES NA ESFERA PROFISSIONAL?	7
1.	Desigualdades de género em Portugal	7
2.	Quais as causas na origem das desigualdades de género?	8
3.	Que desigualdades entre mulheres e homens no sector do turismo?	8
4.	A situação dos diplomados e diplomadas em cursos de ensino superior em Turismo: <i>Resultados do Projecto Gentour</i>	10
VII.	PORQUÊ PROMOVER A IGUALDADE DE GÉNERO NAS EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES DO SECTOR DO TURISMO?	13
VIII.	QUAIS OS PASSOS PARA PROMOVER A IGUALDADE DE GÉNERO NA SUA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO?	14
IX.	BOAS PRÁTICAS PARA A IGUALDADE DE GÉNERO NO SECTOR DO TURISMO	15
1.	Definição da política de igualdade da empresa	16
2.	Recrutamento e seleção de recursos humanos	16
3.	Formação dos recursos humanos	18
4.	Gestão da carreira	19
5.	Remuneração	20
6.	Medidas de conciliação trabalho-família	21
6.1.	Flexibilização do horário e local de trabalho	21
6.2.	Licenças para assistência à família	22
6.3.	Equipamentos e serviços de apoio à conciliação trabalho-família	22
7.	Comunicação e clima organizacionais	23
8.	Desconstrução de estereótipos de género	23
9.	Dever de respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho	24
X.	DICAS PARA O PROCESSO DE RECRUTAMENTO	25
XI.	DICAS PARA A ATRIBUIÇÃO DE REMUNERAÇÃO	26
XII.	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA PARA ELABORAÇÃO DESTE MANUAL	27

Contextualização

Em Portugal, a mão-de-obra do sector do Turismo é maioritariamente feminina. Para além disso, a maior parte dos diplomas do Ensino Superior nesta área são concedidos a mulheres.

Apesar da aparente predominância das mulheres neste sector, constata-se que a sua presença em posições de tomada de decisão e gestão de topo é ainda minoritária. Verifica-se ainda que muitas destas mulheres auferem salários inferiores aos dos homens, mesmo exercendo funções similares nas organizações.

Esta situação é problemática, tanto de um ponto de vista da igualdade de género, como de um ponto de vista económico, uma vez que o potencial emanado das elevadas qualificações femininas parece estar a ser, deste modo, subaproveitado e desvalorizado.

Em tempos de crise, poderá haver uma tendência por parte das organizações em relegar as questões relacionadas com a igualdade de género para segundo plano. No entanto, a igualdade de género tem um papel central enquanto estratégia de gestão de recursos humanos, podendo contribuir para o aumento da produtividade e competitividade da organização, para além de ser um pilar essencial na construção de uma sociedade mais justa e equilibrada.

Este manual

Este manual enquadra-se no âmbito do Projecto Gentour que se desenvolveu na Universidade de Aveiro, na Unidade de Investigação GOVCOPP — Governança, Competitividade e Políticas Públicas, sendo a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) entidade parceira deste projeto.

Este projeto procurou diagnosticar a situação no emprego de homens e mulheres com habilitações superiores na área do Turismo, de forma a detetar as desigualdades entre mulheres e homens ao nível da evolução profissional e da conciliação entre trabalho e família. Para além disso, este projeto teve como objetivo encontrar pistas e soluções para este problema.

Objetivos deste manual

- ⇒ Apresentar os principais resultados do Projeto Gentour;
- ⇒ Fazer um diagnóstico da desigualdade de género no emprego no sector do Turismo;
- ⇒ Sensibilizar para a importância da igualdade de género, em particular para o papel das organizações do sector do turismo na sua promoção;
- ⇒ Apresentar um conjunto de recomendações e boas práticas que podem ser aplicadas em organizações do sector do Turismo, de modo a permitir uma maior igualdade de oportunidades no acesso ao emprego e à progressão profissional, bem como uma participação mais equilibrada na esfera familiar por parte de homens e mulheres.

Destinatários deste manual



Alguns conceitos...

Importa começar por definir três conceitos basilares para a discussão sobre desigualdades de género no emprego:

- ⇒ **“Teto de cristal” ou “glass ceiling”**: refere-se às barreiras invisíveis que limitam indivíduos qualificados, nomeadamente mulheres e indivíduos de minorias étnicas, de progredir verticalmente nas suas organizações e de realizarem todo o seu potencial.
- ⇒ **“Segregação horizontal”**: tendência de os homens e as mulheres se concentrarem em sectores/atividades consideradas típicas ao seu género (ex.: os homens na construção; as mulheres na educação e saúde).
- ⇒ **“Segregação vertical”**: tendência de os homens predominarem nas posições hierárquicas mais elevadas e as mulheres nas mais baixas, devido ao efeito de *glass ceiling* ou “teto de cristal”

Importa ainda definir o que se entende por discriminação em função do sexo, nomeadamente distinguir entre dois conceitos: o de discriminação direta, mais facilmente reconhecível e identificável, e o de discriminação indireta, menos visível e muitas vezes não reconhecida enquanto tal, mas cujos efeitos são igualmente penalizadores da evolução profissional das trabalhadoras.

⇒ **Discriminação em função do sexo**: “prejuízo de qualquer natureza decorrente de formas jurídicas, práticas sociais ou comportamentos individuais que é sofrido por uma pessoa em função do sexo”*. Pode tomar a forma:

- **Directa**: “sempre que (...) uma pessoa seja sujeita a tratamento menos favorável do que aquele que é, tenha sido ou venha a ser dado a outra pessoa em situação comparável”* (ex. uma trabalhadora recebe uma remuneração mais baixa do que outro trabalhador do sexo masculino que ocupa a mesma função);
- **Indirecta**: “sempre que uma disposição, critério ou prática aparentemente neutra seja susceptível de colocar pessoas (...) numa posição de desvantagem comparativamente com outras”* (ex. numa empresa decide-se atribuir um bónus salarial apenas aos trabalhadores a tempo completo. Contudo, sendo os trabalhadores a tempo parcial na empresa sobretudo mulheres, tal medida constitui uma forma indireta de discriminar).

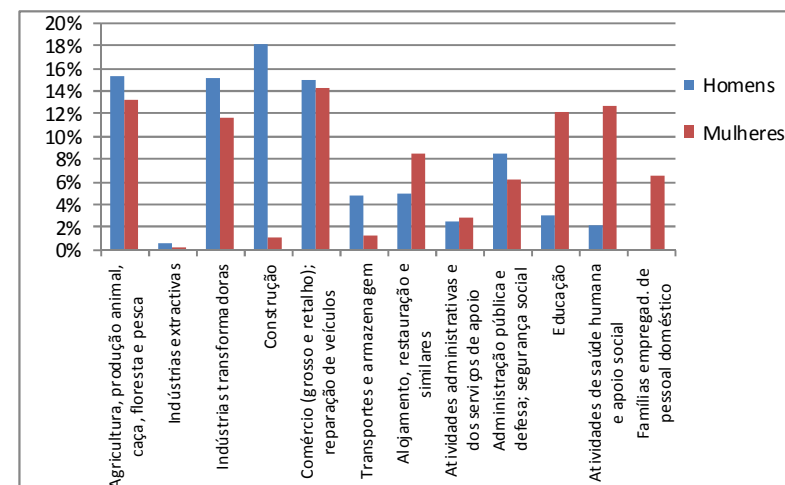
* Alíneas a) e b) do n.º 2 Artigo 32.º da Lei n.º 35/2004, de 29 de Julho, que regulamenta a Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto, que aprovou o Código do Trabalho (Retirado de CITE, 2008)

HOMENS E MULHERES: QUE DESIGUALDADES NA ESFERA PROFISSIONAL?

Desigualdades de género em Portugal

Apesar de nos países desenvolvidos se ter atingido a paridade ao nível educacional, ao nível do emprego as desigualdades de género persistem:

- ⇒ Taxa de emprego feminina mais baixa, sobretudo no emprego a tempo completo (45,1% das mulheres e 54,9% dos homens em Portugal);
- ⇒ Maior participação no trabalho a tempo parcial involuntário por parte das mulheres (26,2% das mulheres e 20,1% dos homens);
- ⇒ Segregação vertical do emprego, uma vez que as mulheres prevalecem entre os trabalhadores não-qualificados (66,7%, em Portugal) e os homens entre os quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa (66%).
- ⇒ Segregação horizontal do emprego, predominando os homens em sectores como a construção, a indústria transformadora e transportes e as mulheres nas atividades de saúde humana e apoio social, dos/as trabalhadores/as domésticos/as e da educação;



- ⇒ Desigualdades entre os salários auferidos por homens e mulheres: as mulheres recebem 13,6% menos do que os homens em Portugal.

Fonte: Inquérito ao Emprego, 2009 (INE)

Quais as causas na origem das desigualdades de género?

Para explicar as desigualdades referidas anteriormente, vários fatores têm sido mencionados:

- ⇒ A desigual divisão das tarefas domésticas e de cuidado dos filhos e dependentes persiste, permanecendo as mulheres com a maior parte destas responsabilidades e, conseqüentemente, ficando com menos tempo para se dedicarem à sua carreira;
- ⇒ O trabalhador masculino tende a ser mais valorizado devido à sua alegada maior disponibilidade para o trabalho;
- ⇒ As práticas existentes nas empresas muitas vezes constituem um entrave à progressão profissional das mulheres, refletindo as suas normas e valores o paradigma masculino;
- ⇒ As mulheres tendem a ser excluídas das redes informais que se estabelecem nas organizações, e que envolvem sobretudo homens;
- ⇒ Os estereótipos acerca do que são comportamentos e papéis tipicamente femininos fazem com que homens e mulheres evitem determinadas ocupações e comportamentos “atípicos” ao seu género (ex. o homem dedicar-se às tarefas domésticas ou uma mulher seguir a carreira militar);
- ⇒ Os papéis tipicamente femininos tendem a ser socialmente desvalorizados.

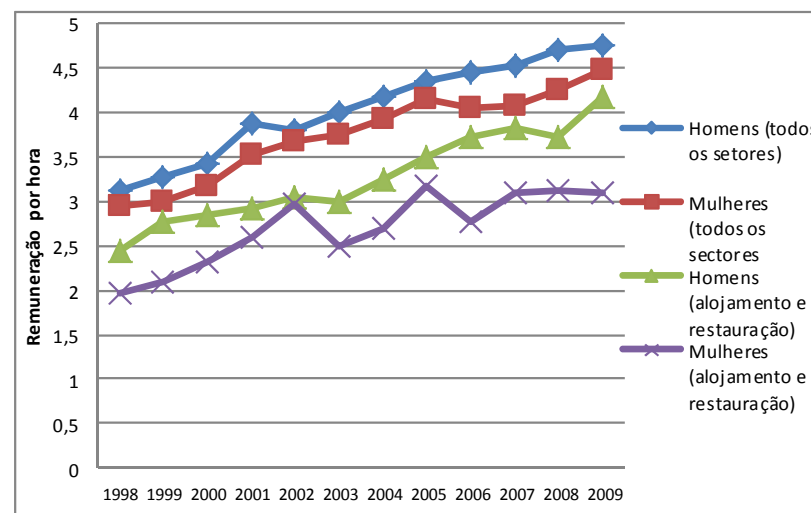
Que desigualdades entre mulheres e homens no sector do turismo?

O emprego no sector do Turismo caracteriza-se por:

- ⇒ ter uma mão-de-obra pouco qualificada;
- ⇒ ter maior precariedade, sendo os vínculos contratuais muitas vezes sazonais;
- ⇒ exigir um número de horas semanais de trabalho acima da média, muitas vezes por turnos, à noite ou ao fim-de-semana;
- ⇒ oferecer salários abaixo da média;
- ⇒ oferecer uma progressão profissional mais limitada.

Para além disso, este é um sector que, apesar de ser maioritariamente feminino, está sujeito a fortes desigualdades entre homens e mulheres:

- ⇒ Há uma forte segregação vertical do emprego: as mulheres, apesar de representarem 60,1% do total dos trabalhadores do sector, correspondem a cerca de 81,8% dos seus trabalhadores não-qualificados, mas apenas a 41,1% dos que ocupam cargos de gestão;
- ⇒ As mulheres detêm ainda funções de supervisão e coordenação em menor grau (14,1% das mulheres vs. 26,4% dos homens). Esta disparidade é particularmente acentuada, excedendo em dobro a disparidade observada na economia portuguesa em geral;
- ⇒ As mulheres que trabalham na área do turismo têm um salário em média 26,3% inferior ao dos homens, valor que excede amplamente a disparidade verificada globalmente a nível nacional (13,6%);
- ⇒ A disparidade salarial entre homens e mulheres nos sectores do alojamento e restauração não tende a diminuir, mas sim a aumentar;



- ⇒ 47,3% das mulheres que trabalham a tempo parcial neste sector prefeririam trabalhar a tempo completo se tivessem essa oportunidade, contrastando com apenas 23,2% dos homens.

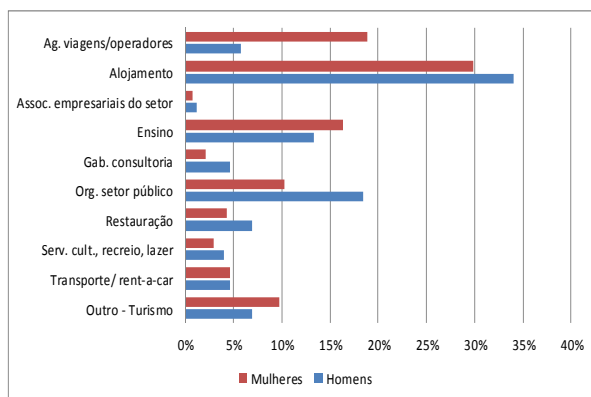
Fonte: INE, Inquérito ao Emprego, 2009 (INE)

A situação dos diplomados e diplomadas em cursos de ensino superior em Turismo: Resultados do Projecto Gentour

Verifica-se que entre aquelas/as que têm cursos no Ensino Superior na área do Turismo em Portugal há uma forte segregação horizontal e vertical do emprego, bem como uma disparidade salarial considerável:

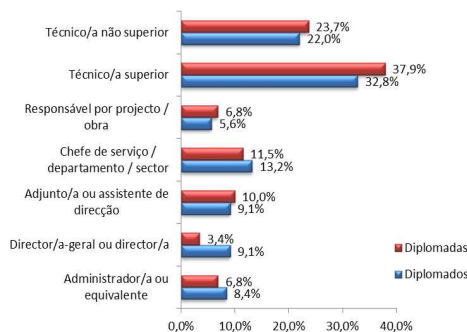
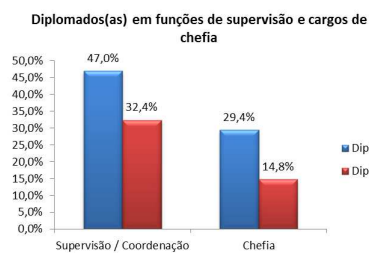
• Segregação horizontal

Os ramos em que há maior desproporção entre o número de homens e mulheres são as agências de viagens, guias ou operadores turísticos, onde a proporção de mulheres (18,9%) é cerca de três vezes superior a proporção de homens (5,8%), os gabinetes de consultoria, onde é a proporção de homens (4,6%) que supera a das mulheres (2,1%) em dobro, sendo esta predominância masculina igualmente verificada ao nível dos organismos do sector público (18,5% versus 10,3%).



• Segregação vertical

A segregação vertical do emprego é visível ao nível da ocupação de cargos de chefia e da distribuição das posições hierárquicas por homens e mulheres, já que há uma maior proporção de homens em cargos de chefia e em cargos hierarquicamente superiores, enquanto as mulheres prevalecem em cargos hierarquicamente inferiores.



• Disparidade salarial

Verifica-se que as diplomadas em turismo recebem, em média, entre 107€ e 250€ menos do que os diplomados. Deste modo, verifica-se que as mulheres tem um salário inferior ao dos homens em mais de 16,8%, o que é revelador de uma disparidade salarial muito considerável.

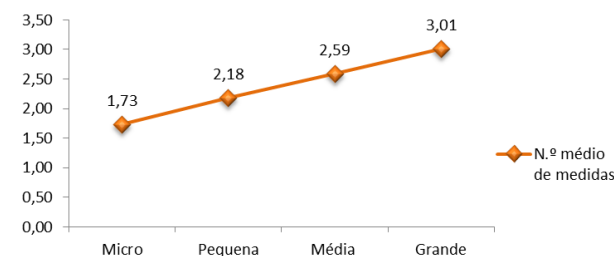
Medidas para a igualdade de oportunidades e conciliação trabalho-família existentes nas organizações onde os/as diplomados/as em Turismo trabalham

Os diplomados e diplomadas em Turismo foram inquiridos acerca da existência de um conjunto de 19 medidas para promoção da igualdade de oportunidades e de conciliação trabalho-família existentes na organização onde trabalham.

Pode concluir-se que há um baixo número de medidas implementadas nas organizações, apenas 2,35 em média. Para além disso, a proporção de homens inquiridos que revela desconhecimento acerca da existência deste tipo de medidas (15,1%) supera largamente a percentagem de mulheres (1%).

Procurou ainda averiguar-se se a dimensão das organizações, em termos de número de trabalhadores, teria alguma influência sobre a adoção deste tipo de medidas.

Número médio de medidas de igualdade de oportunidade implementadas segundo a dimensão da empresa

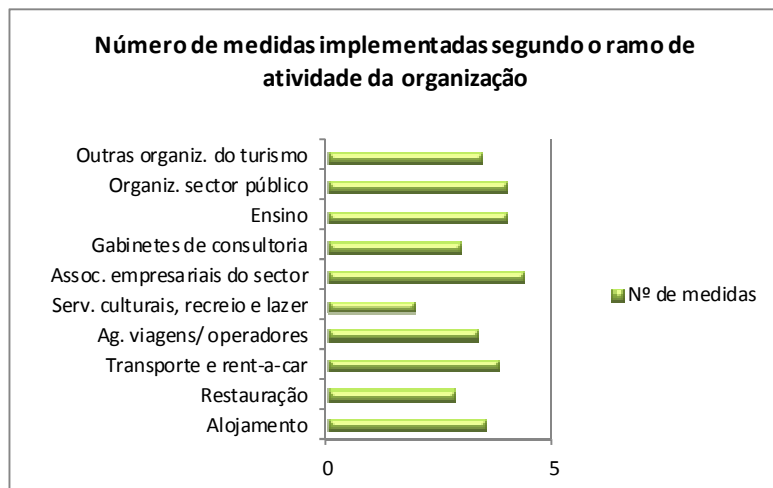


Os dados obtidos sugerem que quanto maior é a empresa, maior é a tendência para adotar um conjunto de medidas mais alargado.

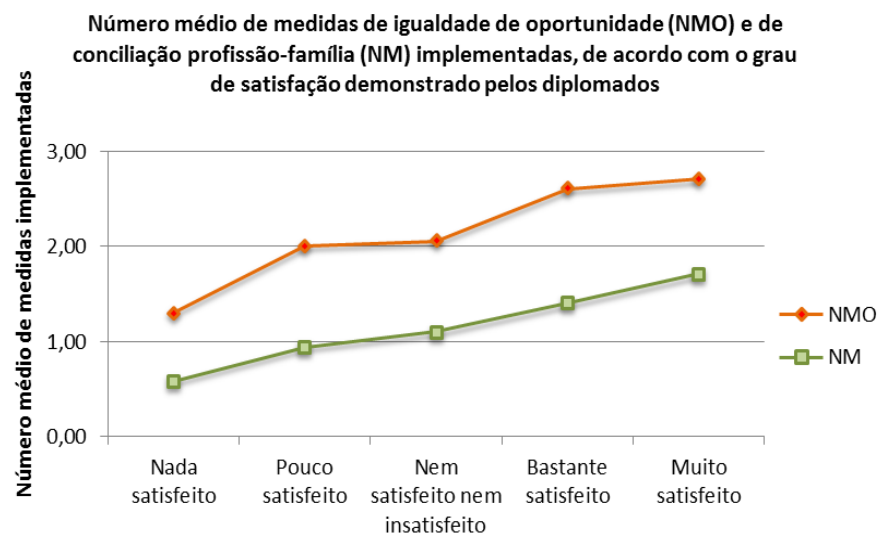
Tendo em conta que o tecido empresarial do sector do turismo é constituído maioritariamente por empresas familiares e de pequena dimensão, torna-se necessário sensibilizar estes empresários e empresárias de que a implementação deste tipo de medidas:

- Não é apenas para grandes empresas;
- Não exige um grande dispêndio de recursos.

Em relação à implementação deste tipo de medidas por sector, há também diferenças marcadas:



Apesar da fraca implantação deste tipo de medidas no sector do turismo em Portugal, segundo este estudo, os dados obtidos no questionário realizado apontam para a existência de correlação entre a adoção de um maior número de medidas na organização e uma maior satisfação por parte dos trabalhadores e trabalhadoras, o



PORQUÊ PROMOVER A IGUALDADE DE GÉNERO NAS EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES DO SECTOR DO TURISMO?

De modo a ultrapassar as desigualdades anteriormente referidas, é necessário ir para além da lei e transformar as organizações e empresas para que os seus trabalhadores e trabalhadoras possam conciliar melhor as suas vidas profissionais e familiares.

Deste modo, nesta secção sugere-se a adoção de um conjunto de medidas com o intuito de contribuir para uma maior igualdade de género no contexto laboral. Para além disso, estas medidas podem trazer importantes vantagens para as empresas/ organizações que as adotem, tais como:

- Contribuir para a fixação dos recursos humanos, permitindo assim a redução dos custos com os processos de recrutamento e formação de pessoal;
- Melhorar a imagem e reputação da organização, permitindo alargar o leque de potenciais colaboradores e atrair os melhores profissionais, interessados em trabalhar numa organização que promove a harmonia entre vida profissional e vida familiar;
- Melhorar a comunicação com os funcionários da empresa e entre as chefias e os restantes trabalhadores, reduzindo os conflitos laborais;
- Incentivar a criatividade e a motivação dos trabalhadores;
- Aumentar a produtividade, ao permitir um ajustamento dos horários de trabalho em função das necessidades dos trabalhadores, evitando-se assim faltas imprevistas.

Em suma, estas medidas podem tornar-se numa vantagem competitiva para a empresa/ organização, pois ao irem ao encontro das necessidades do seu capital humano, estimulam a sua produtividade. Importa lembrar que os próprios funcionários podem ser um importante veículo de promoção da empresa no exterior, se a sua experiência no local de trabalho for positiva. Por fim, a melhoria da imagem da empresa no exterior pode ter um impacto positivo no aumento do seu volume de vendas.

Vários estudos demonstram que uma abertura do leque de oportunidades para as mulheres, bem como uma devida valorização económica do seu contributo, seria uma adequada aposta estratégica para as empresas, nomeadamente em tempos de crise. De facto, diversos estudos demonstram a existência de uma associação positiva entre a presença de mulheres em número significativo na direção e de empresas e um desempenho superior destas ao nível financeiro e organizacional (Desvaux *et al.*, 2007; Kotiranta *et al.*, 2007).

QUAIS OS PASSOS PARA PROMOVER A IGUALDADE DE GÉNERO NA SUA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO?

Antes de implementar as medidas que este manual propõe, é aconselhável seguir os passos que a seguir se apresentam, de modo a obter melhores resultados:

1. Diagnóstico

É necessário fazer um diagnóstico das desigualdades entre homens e mulheres a vários níveis: remuneração, recrutamento, progressão na carreira, flexibilidade de horários, ausências para assistência à família, entre outras. É essencial que a informação recolhida esteja desagregada por sexo.

Neste processo, importa diagnosticar as necessidades sentidas pelos trabalhadores (ex. dificuldades na conciliação entre trabalho e vida familiar), bem como registar as suas propostas para melhoria da situação.

2. Formalização

A formalização de procedimentos é muito importante, pois permite evitar a discriminação e as desigualdades. A insistência na informalidade destes procedimentos e na crença de que a igualdade deve ser promovida de modo informal leva à manutenção de práticas discriminatórias, como alguns estudos comprovam (Jordan, 1997).

A formalização permite a transmissão da mensagem de forma mais clara e inequívoca e deve estar presente desde logo em planos estratégicos e em documentos da empresa, que devem definir estes procedimentos a diversos níveis, nomeadamente: remuneração, recrutamento, seleção e promoção de pessoal, entre outros. É importante designar a responsabilidade com a igualdade de género a uma pessoa ou equipa, que monitorizará a implementação das ações, atualizará os dados para o diagnóstico da situação, verificará a necessidade de implementação de novas medidas e auscultará as necessidades e as propostas dos trabalhadores.

3. Formação de parcerias

A formação de parcerias com entidades exteriores à empresa poderá contribuir para a promoção da igualdade de género de forma mais eficiente.

Os membros destas parcerias poderão ser organizações governamentais, não-governamentais ou universidades (ex. através de projetos em parceria). Também poderá haver parcerias entre empresas, que poderão permitir a otimização de recursos através da partilha de custos, por exemplo, com infraestruturas de apoio à conciliação entre família e trabalho ou formação conjunta aos seus trabalhadores.

As parcerias permitem ainda uma maior divulgação no exterior do esforço da empresa por ser socialmente responsável, melhorando assim a sua reputação.

4. Avaliação

Por fim, importa avaliar o impacto das medidas implementadas e reformulá-las, se necessário.

BOAS PRÁTICAS PARA A IGUALDADE DE GÉNERO NO SECTOR DO TURISMO

As boas práticas apresentadas neste manual não visam apenas assegurar que as organizações cumpram a legislação no domínio da igualdade de género, mas que possam implementar princípios, medidas e práticas adicionais neste domínio, que lhes permitam caminhar rumo à excelência ao nível da responsabilidade social e da igualdade de género.

O tecido empresarial do sector do turismo caracteriza-se pela predominância de micro e pequenas empresas, que poderão ter maiores dificuldades no acesso a informação e a recursos financeiros que lhes permitam apostar na implementação de boas práticas para a igualdade de género. Para tal, neste manual incluiu-se um conjunto de medidas que mesmo as empresas com estas características poderão implementar, por serem menos dispendiosas ou de aplicação mais simples.

No entanto, a aplicação destas medidas não será suficiente se esta não for acompanhado por uma reflexão profunda acerca dos objetivos que se pretende atingir com a implementação destas medidas. Esta reflexão deverá ter em conta as que:

- Estas medidas não devem ser consideradas “milagrosas” na resolução de todos os conflitos entre a esfera profissional e familiar;
- Estas medidas não devem aplicar-se apenas a grupos específicos de trabalhadores/as (ex. mães de crianças pequenas), mas abarcar o conjunto dos/as trabalhadores/as da empresa, sob pena de se reforçar as situações de desigualdade;
- Para além disso, antes de implementar estas medidas deve haver um questionamento sobre o modelo de progressão na carreira dentro da empresa e de que forma as medidas irão questionar ideias estereotipadas e a divisão tradicional do trabalho entre homens e mulheres. Por exemplo, as medidas adotadas deverão questionar, ao invés de reforçar, noções abstratas como a do “trabalhador ideal”, que tende a ser visto como alguém com disponibilidade ilimitada para o trabalho e sem obrigações familiares;
- Deste modo, com a implementação destas medidas não se deverá esperar uma disponibilidade ilimitada do/a trabalhador/a nem que este/a abdique do seu direito à vida privada.

(Santos, 2010)

BOAS PRÁTICAS PARA A IGUALDADE DE GÉNERO NO SECTOR DO TURISMO

Nesta secção são apresentadas boas práticas para a promoção da igualdade de género em contexto laboral. Sugerimos que assinale:

- ⇒ Com um visto as medidas que já implementou na sua organização/ empresa
- ⇒ Com um asterisco * as medidas que considera serem viáveis e que gostaria de implementar na sua empresa/ organização.

1. Definição da política de igualdade da empresa

É importante que a empresa incorpore o princípio da igualdade de género desde logo na sua missão e nos seus valores estratégicos, devendo a igualdade entre homens e mulheres ser considerada no desenvolvimento organizacional, bem como nos documentos da organização.

- Formalização de políticas relativas à promoção da igualdade de género em documentos escritos, relatórios anuais, regulamentos internos, códigos deontológicos, acordos coletivos de trabalho...
- Adoção de um Manual de Boas Práticas para a igualdade ou de um manual de acolhimento a ser distribuído pelos trabalhadores
- Redação da documentação da empresa nos géneros masculino e feminino
- Recurso a especialistas externos à empresa que auxiliem na conceção de um plano para a igualdade

2. Recrutamento e seleção de recursos humanos

Importa saber se os processos de recrutamento assentam nos princípios da igualdade e da não-discriminação em função do sexo. Por exemplo, os anúncios de oferta de emprego devem ser neutros em termos de linguagem, utilizando a designação "M/F" ao invés de formas que apontem especificamente para homens ou mulheres (ex. "Procura-se Secretária").

Deve haver a preocupação de manter o equilíbrio entre a proporção de mulheres e de homens recrutados para cada função, nomeadamente analisando a relação entre o número de mulheres e homens candidatos, e o número de mulheres e homens efetivamente recrutados.

Anúncios de oferta de emprego

- Ausência de elementos indiretamente discriminatórios em função do género em anúncios de oferta de emprego
- Recurso a meios formais durante o processo de recrutamento e seleção de recursos humanos (ex. anúncios no jornal, centros de emprego, internet, protocolos e parcerias pré-estabelecidas com universidades, recolha de candidaturas espontâneas ou recurso a empresas de recrutamento). Tal aumenta o leque de potenciais colaboradores de ambos os sexos

Seleção de candidaturas

- Existência de um sistema de descrição formal de funções que estabeleça critérios de seleção, de modo a diminuir a influência de fatores como o sexo, a nacionalidade e a etnia no processo de seleção
- Aplicação de testes (ex.: envio de dois CVs para a mesma oferta de emprego que apenas variam na variável a testar: idade, sexo, nacionalidade...) para verificar a existência de discriminação no processo de recrutamento
- Implementação do *Curriculum vitae* anónimo para impedir que determinadas variáveis como o sexo, a nacionalidade ou a etnia influenciem o processo de recrutamento (estas variáveis apenas são conhecidas em fases de seleção por entrevista)
- Utilização de grelhas de avaliação com critérios objetivos durante a seleção de CVs e as entrevistas (**ver anexo**)
- Inclusão de testes de simulação de situações reais do contexto de trabalho para avaliar se os/as candidatos/as têm as aptidões necessárias para o exercício das funções requeridas
- Promoção da paridade no número de trabalhadores, particularmente ao nível de cargos dirigentes, ou estabelecimento de metas para a proporcionalidade no recrutamento
- Inclusão de mulheres em tarefas tradicionalmente masculinas e de homens em tarefas tipicamente femininas

3. Formação dos recursos humanos

A empresa deve promover a igualdade no acesso de homens e mulheres a oportunidades de formação, bem como incluir módulos específicos sobre a igualdade de género no plano de formação dos seus trabalhadores e trabalhadoras.

- Elaboração de planos de formação e avaliação do seu impacto na progressão dos trabalhadores
- Ações de formação perto do local de trabalho e no horário de trabalho, para que os trabalhadores e trabalhadoras com filhos e/ou familiares dependentes não deixem de as poder frequentar por motivos familiares
- Integração de formação certificada no plano de formação dos trabalhadores e trabalhadoras, de modo a facilitar a sua mobilidade horizontal e vertical dentro da empresa
- Aumento da formação de homens e de mulheres em áreas não-típicas ao seu género, de modo a combater a segregação horizontal
- Concessão de oportunidades de voluntariado e estágio para aumentar a experiência e as capacidades dos jovens
- Cooperação entre várias empresas para, conjuntamente, darem formação aos seus recursos humanos a custos mais reduzidos e sem perda de qualidade
- Programas de tutoria (*mentoring*) dirigidos a jovens estagiárias, jovens no início da sua vida ativa em áreas tipicamente masculinas ou a mulheres com experiência que queiram progredir nas suas carreiras. Tal permite que estas tenham contacto com outras mulheres que lhes sirvam de *role-models*. Para as empresas, esta pode ser uma forma eficaz de captar mulheres qualificadas
- Formação de mulheres em cargos de gestão intermédia em áreas como o desenvolvimento da capacidade de liderança ou a coordenação de pessoal, de modo a facilitar o seu acesso a posições de gestão de topo

- Formação específica em igualdade e género

- Inclusão de módulos de igualdade de oportunidades na oferta formativa para sensibilizar os trabalhadores e trabalhadoras relativamente a estas temáticas, particularmente as chefias e o pessoal do departamento de recursos humanos
- Criação de guias e cursos online sobre a igualdade de género (ex. Curso em *e-learning* promovido pela HALDE: <http://halde.defenseurdesdroits.fr/elearning/>)

4. Gestão da carreira

Num grande número de empresas e organizações verifica-se que os homens estão concentrados em cargos de topo, enquanto as mulheres estão concentradas em cargos hierarquicamente inferiores, o que se designa por “segregação vertical”.

Por outro lado, verifica-se que nalguns sectores específicos há uma elevada concentração e desproporcionalidade no número de homens e de mulheres.

De modo a combater estes tipos de segregação, é necessário estabelecer critérios que permitam a promoção e a progressão na carreira em igualdade de circunstâncias para mulheres e homens.

Sugerem-se as seguintes medidas neste âmbito:

- Planos de carreira para progressão interna: o estabelecimento de critérios predefinidos é uma forma de impedir a segregação vertical
- Estabelecimento de trajetórias de mobilidade interna entre sectores para evitar a segregação horizontal
- Avaliação do desempenho com base no cumprimento de objetivos e em fatores comportamentais, em vez da utilização do critério “assiduidade”, de forma a não prejudicar os trabalhadores que tenham necessidade de faltar, nomeadamente para dar assistência à família
- Progressão na carreira, mesmo em anos em que a trabalhadora tenha tido licença por maternidade, permitindo que as mulheres não sejam prejudicadas na sua carreira em relação aos homens devido à maternidade
- Inclusão de módulos sobre gestão ética em exames para progressão na carreira

5. Remuneração

Verifica-se que é ao nível das remunerações que há maiores disparidades entre mulheres e homens. No entanto, é difícil implementar medidas para reduzir a disparidade, já que raramente resultam de discriminação direta, isto é, da atribuição de salários diferentes a pessoas com a mesma função. Esta disparidade resulta em parte das menores barreiras com que os homens se deparam para progredir nas empresas e da distribuição desigual de prémios ou benefícios (ex. carro ou cartão de crédito).

Para além disso, verifica-se que as ocupações tipicamente femininas são frequentemente pior remuneradas pelo facto de se basearem em capacidades socialmente menos reconhecidas e valorizadas. Daí a importância de aplicar metodologias que avaliem o valor do trabalho em termos de qualificação ou experiência exigida, responsabilidades atribuídas, e esforço físico e psíquico implicado, de modo a remunerar de forma mais justa.

- Analisar os salários mensais e a distribuição de prémios por ocupação (cozinheiro, rececionista...), categoria profissional (gestor, técnico superior...) e sexo (**ver tabela em anexo no final deste manual**)
- Definição de critérios rigorosos para a determinação de salários para evitar situações em que indivíduos que ocupem posições semelhantes ou de valor semelhante auferam remunerações diferentes
- Determinar com antecedência critérios objetivos para a atribuição de prémios e regalias adicionais
- Reavaliação do valor de cada profissão (*job evaluation*) com base nos conhecimentos, responsabilidade e condições de trabalho exigidas, para combater a tendência de remunerar pior as ocupações tipicamente femininas
- Rever as diferenças salariais entre as trabalhadoras e trabalhadores da empresa
- Não haver perda de remuneração (fixa ou variável, ex. prémios) por ausências por motivos familiares (ex. licença por maternidade ou paternidade)
- Atribuição de subsídio de alimentação, mesmo durante o período de licença de maternidade

6. Medidas de conciliação trabalho-família

Apesar da crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, estas continuam a acumular as tarefas domésticas e o cuidado de crianças e outros dependentes ao trabalho pago. Tal dificulta a sua progressão profissional. Por outro lado, aos homens é frequentemente exigida uma disponibilidade quase total para o trabalho, o que dificulta uma participação equilibrada na vida familiar.

Deste modo, importa implementar formas de trabalho que se traduzam por um maior equilíbrio na participação na esfera familiar e profissional, tanto por homens como mulheres. Tal poderá passar pela flexibilização do tempo e local de trabalho, estando o trabalho orientado para resultados e não para o cumprimento de um horário semanal rígido. De acentuar que este tipo de medidas deve beneficiar de forma igual homens e mulheres, sendo que a “flexibilização” apenas para as mulheres tende a agravar as desigualdades, ao invés de as combater.

6.1. Flexibilização do horário e local de trabalho

- Trabalho a tempo parcial
- Partilha de emprego (*job sharing*)
- Flexibilidade de horários
- Flexibilização do horário de almoço
- Compactação da semana de trabalho e capitalização de horas de trabalho
- Teletrabalho
- Acumulação de horas de trabalho ao longo do tempo de vida do trabalhador, podendo este utilizá-las em períodos em que necessite de prestar assistência a familiares dependentes.
- Flexibilização informal (ex. trocas informais de horários entre colegas).

N.B. É importante lembrar que o trabalho a tempo parcial comporta diversas desvantagens a longo termo, pelo que os trabalhadores e trabalhadoras devem estar conscientes dos seus efeitos negativos sobre: salário, subsídio de desemprego, pensão, dias de férias e mesmo sobre a formação e a promoção. No entanto, quem trabalha a tempo parcial deverá ter direitos iguais à formação e à progressão profissional.

6.2. Licenças para assistência à família

- Concessão de licenças prolongadas para além do que está definido na lei e pausas de curta duração em caso de necessidade de assistência à família.
- Concessão de horas de licença remuneradas aos empregados do sexo masculino, permitindo aumentar a participação dos pais nas tarefas relacionadas com os filhos

6.3. Equipamentos e serviços de apoio à conciliação trabalho-família

- Refeitório na empresa, disponibilizando refeições a preços baixos, extensíveis a membros da família dos funcionários
- Infantário na empresa, com horários adaptados aos(as) respectivos(as) trabalhadores e trabalhadoras. Os encargos com a criação e manutenção destas infraestruturas poderão ser partilhados por empresas fisicamente próximas
- Protocolos com infantários, ATL 's ou serviços de apoio a idosos
- Provisão de serviços de *baby-sitting* de guarda de crianças ou reembolso de custos com a guarda de crianças para os pais poderem assistir a ações de formação
- Criação de sala onde filhos dos trabalhadores e trabalhadoras possam permanecer fora do seu horário escolar e brincar ou estudar
- Fomento de redes entre trabalhadores que tenham filhos e respetivas amas, de modo a possibilitar a troca de amas ou apoio mútuo em caso de necessidade
- Criação de redes de serviços no domicílio para apoio a familiares idosos de trabalhadoras e trabalhadores
- Disponibilização de vários tipos de serviços aos trabalhadores e trabalhadoras da empresa (gratuitos ou pagos, mas próximos do local de trabalho): passagem a ferro, costura, refeições, escolha de empregadas domésticas de confiança
- Criação de bases de dados com informação útil para os trabalhadores que tenham filhos ou outros familiares dependentes (ex.: informação sobre creches, infantários, centros de dia, serviços de assistência a idosos, serviços de proximidade, tais como lavandarias, engomadorias, restaurantes com serviço *take-away*...).

7. Comunicação e clima organizacionais

É importante auscultar as necessidades e interesses específicos dos trabalhadores e trabalhadoras, nomeadamente em matéria de igualdade de género e conciliação entre trabalho e vida familiar. Tal é importante também para a integração e motivação dos trabalhadores.

- Implementação de procedimentos para obtenção de sugestões dos trabalhadores relativas ao funcionamento da organização através de, ex.: caixas de correio interno ou canais internos de comunicação virtual
- Inquéritos para diagnosticar o clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores com a empresa, considerando também os aspetos da igualdade entre mulheres e homens e a conciliação entre trabalho e família
- Criação de plataforma ou de medidas que permitam que uma trabalhadora que esteja ausente por licença de maternidade se mantenha em contacto com a empresa e se sinta integrada

8. Desconstrução de estereótipos de género

É necessário evitar a proliferação de imagens estereotipadas de mulheres, bem como incentivar a desconstrução de estereótipos, a fim de promover um maior interesse das mulheres por profissões tipicamente masculinas e de homens por profissões tipicamente femininas.

- Utilização de campanhas de *marketing* que não usem imagens estereotipadas de mulheres
- Realização, em parceria, de campanhas de sensibilização relativamente aos estereótipos de género e aos papéis tradicionais de homens e mulheres, junto das empresas e da comunidade. Por exemplo, o evento *Girls' Day*, realizado em diversos países europeus, pretende familiarizar as jovens com oportunidades de carreira em ocupações tradicionalmente masculinas (engenharia, aviação...). No Luxemburgo realiza-se também o evento *Boys' Day*

9. Dever de respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho

Devem existir no local de trabalho normas e princípios éticos que protejam os trabalhadores em caso de comportamentos indesejados, quer sejam verbais, não verbais, de índole sexual ou outros. Para lidar com este tipo de situações são necessárias as seguintes medidas:

- Implementação de normas que garantam o respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho
- Criação de procedimentos formais para apresentação de queixa em caso de discriminação em função do sexo
- Criação de procedimentos para reparação de danos decorrentes da violação do respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho

DICAS PARA O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O anúncio de oferta de emprego deve conter informações sobre:

- ⇒ Missão a cumprir
- ⇒ Tarefas a efetuar
- ⇒ Competências necessárias

Seleção de candidaturas

Para limitar a subjetividade do processo de recrutamento, deve elaborar-se uma **grelha** para análise das candidaturas. Esta grelha deverá ser feita em simultâneo com a redação da oferta de emprego e deverão ser **listadas as qualificações, conhecimentos e competências técnicas necessárias ao exercício da função anunciada**.

A **grelha de avaliação não deverá incluir dados como idade, género ou nacionalidade**. Os CVs devem ser numerados por ordem de chegada e no topo de cada coluna da grelha, ao invés do nome do/a candidato/a, deverá figurar o número do CV, de forma a garantir maior objetividade ao processo de seleção.

Para preencher a tabela, poder-se-á utilizar o sinal de “visto” caso o/a candidato/a preencha um determinado requisito, ou atribuir-lhe uma classificação de 0 (requisito não mencionado no CV) a 5 (preenche o requisito na totalidade).

Competências e pré-requisitos	CV 1	CV 2	CV 3
Qualificações • [listar]	• •	• •	• •
Conhecimentos necessários • [listar]	• •	• •	• •
Competências técnicas necessárias • [listar]	• • •	• • •	• • •
Motivação	•	•	•

Testes de recrutamento (psicotécnicos, avaliação de competências e conhecimentos específicos...)

Não são suficientes por si só para avaliar um candidato, mas ajudam a complementar a informação recolhida pelo CV e durante a entrevista.

Entrevista de recrutamento

Deverá também elaborar-se uma grelha com uma lista das competências necessárias e critérios de avaliação, de modo a analisar os/as entrevistados/as da forma mais objetiva possível. Não devem ser colocadas questões sobre a vida familiar dos/as candidatos/as (ex.: “é casado/a? Tem filhos? Pretende ter filhos?”)

DICAS PARA A ATRIBUIÇÃO DE REMUNERAÇÃO

As disparidades remuneratórias são uma das áreas mais críticas quando se aborda a questão das desigualdades entre mulheres e homens no contexto laboral. De modo a conhecer melhor a situação da empresa neste domínio, sugere-se o preenchimento de uma grelha semelhante a esta:

Ocupação	Salário médio das mulheres: Total dos salários das mulheres numa ocupação dividido pelo número de mulheres nessa ocupação	Salário médio dos homens: Total dos salários dos homens numa ocupação dividido pelo número de homens nessa ocupação	Grau de disparidade salarial: salário médio dos homens subtraído pelo salário médio das mulheres
Gestão			
Gestão intermédia			
...			

A tabela ajuda a identificar a existência de diferenças nas remunerações atribuídas a homens e a mulheres nas diversas ocupações, bem como a detetar qual o grau da disparidade. É possível ainda conhecer se esta disparidade aumenta ou diminui em função da ocupação.

(Adaptado de Donlevy & Silvera, 2008)

Organismos que apoiam a promoção da igualdade de género:

- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE)
- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG)

Prémios e incentivos

- Igualdade é Qualidade (CITE)
- Empresa Mais Familiarmente Responsável (AESE – Escola de Direcção e Negócios/ Deloitte)

Bibliografia consultada para elaboração deste Manual

- Centro de Estudos para a Intervenção Social (CESIS) (coord.). (2008). *Solucionário: Um Instrumento para a Promoção de Boas Práticas em Igualdade de Género nas Empresas*. Lisbon: Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego (coord.). (2008). *Guia de auto-avaliação da Igualdade de Género nas Empresas*. Lisbon: Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Comunidades Europeias. (2009). *Diversidade no emprego. Um guia para as PME*. s.l.: Comunidades Europeias
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., & Baumgarten, P. (2007). *Women Matter - Gender diversity, a corporate performance driver*. s.l.: McKinsey & Company.
- Direcção-Geral do Emprego, & Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades. (2008). *Manual para a Integração da Perspectiva do Género nas políticas de emprego, de inclusão social e de protecção social*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Donlevy, V., & Silvera, R. (2008). *Gender Equality in your company - Recipes for Success*. Tallinn: Ministry of Social Affairs.
- Guerreiro, M. D., Pereira, I., & Lourenço, V. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar - Manual para as Empresas*. Lisbon: MTSS - CITE.
- Guerreiro, M. D., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- HALDE. (s/d). *Prévention des discriminations, promotion de l'égalité: Que répondent les entreprises à la HALDE?* Paris.
- INE (2009). *Microdados do Inquérito ao Emprego*. Instituto Nacional de Estatística.
- Jordan, F. (1997). An occupational hazard? Sex segregation in tourism employment. *Tourism Management*, 18(8), 525-534.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A., & Rouvinen, P. (2007). *Female Leadership and Firm Profitability*. s.l.: Finnish Business and Policy Forum (EVA).
- Leeuw, R. d. (2009). *Petit Guide sur le Temps Partiel*. Bruxelles: FGTB.
- Santos, G. G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. In V. Ferreira. *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*. Lisboa: CITE.