

**Proequality**

Cooperação Transnacional EQUAL

**Princípios para uma Implementação bem sucedida das  
Medidas de Igualdade (Integração da Perspectiva  
do Género e Gestão da Diversidade) nas  
Empresas/Organizações  
2007**

Áustria.Alemanha.Polónia.Portugal.Eslováquia



**Pro**  **quality**

Cooperação Transnacional EQUAL

# Princípios para uma Implementação bem sucedida das Medidas de Igualdade (Integração da Perspectiva de Género e Gestão da Diversidade) nas Empresas/Organizações

Áustria



Alemanha



Polónia



Portugal



Eslováquia



# Editorial

---

A presente publicação foi elaborada no âmbito da cooperação transnacional EQUAL "Pro(e)Quality" – Grupo de Trabalho 3, tendo sido comparticipada pelo fundo social europeu e por fundos nacionais.

Países participantes: Áustria, Alemanha, Polónia, Portugal

Autores:

Beata Balinska, Malgorzata Ciesielska, Hartmut Davin, Maria das Dores Guerreiro, Paulina Kaczmarek, Anna Karaszewska, Sabine Klenz, Sara Neto, Eudelina Quintal, Marta Rawluszko, Anabela Ribeiro, Anita Sares, Karl Schörghuber, Veronika Weisskircher, Jutta Wehage, Ana Vicente.

Reservados todos os direitos de autor

Execução gráfica: Elmira Abdolahy

Tradução: Tradutec

Publicação da responsabilidade da CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

Impressão: Colprinter – Indústria Gráfica, Lda.

ISBN: 978-972-8399-34-4

Depósito legal: 281907/08

Lisboa, Setembro de 2008

O conteúdo desta publicação pode ser reproduzida no todo ou em parte, com citação da fonte.

Distribuição gratuita

Pedidos à Comissão para a Igualdade no trabalho e no Emprego (CITE)

Rua do Viriato, 7 – 1º, 2º, 3º 1050-233 Lisboa

Tel.: 21 780 37 00 Fax.: 21 796 03 32

E-mail: [cite@cite.gov.pt](mailto:cite@cite.gov.pt) [www.cite.gov.pt](http://www.cite.gov.pt)

# Índice

---

<u>1 Introdução</u> .....	<u>4</u>
<u>1.1 Enquadramento da Cooperação</u> .....	<u>4</u>
<u>1.2 Conteúdo e estrutura desta publicação</u> .....	<u>5</u>
<u>1.3 Abordagens dos Critérios de Qualidade para uma Implementação bem sucedida das Medidas de Igualdade</u> .....	<u>6</u>
<u>2 Implementação das medidas de igualdade – 10 princípios básicos</u> .....	<u>9</u>
<u>2.1 O Círculo da Gestão da Diversidade de Género</u> .....	<u>9</u>
<u>2.2 Os 10 princípios</u> .....	<u>11</u>
<u>3 Estudos de caso</u> .....	<u>13</u>
<u>3.1 Áustria – A implementação das medidas de igualdade numa associação desportiva</u> .....	<u>13</u>
<u>3.2 Alemanha – A Gestão da Diversidade no Grupo Deutsche Telekom</u> .....	<u>16</u>
<u>3.3 Alemanha – a Gestão da Diversidade na organização LebensWelt</u> .....	<u>22</u>
<u>3.4 Polónia – Volkswagen Motor Polska</u> .....	<u>26</u>
<u>3.5 Portugal – Danone Portugal</u> .....	<u>29</u>
<u>4 Anexo – Breve Descrição das PD e organizações participantes</u> .....	<u>33</u>
<u>4.1 Áustria</u> .....	<u>33</u>
<u>4.2 Alemanha</u> .....	<u>36</u>
<u>4.3 Polónia</u> .....	<u>38</u>
<u>4.4 Portugal</u> .....	<u>40</u>

# 1 Introdução

---

## 1.1 Enquadramento da Cooperação

A promoção da igualdade entre mulheres e homens é não só uma tarefa dos Estados Membros da UE, mas também uma missão da União Europeia<sup>1</sup>, nomeadamente no domínio do trabalho e do emprego.

Não obstante o quadro jurídico, a nível nacional e europeu, e os anos de esforços no sentido de tornar a igualdade de género numa realidade, o facto de não existir uma participação equilibrada entre homens e mulheres no trabalho e na vida familiar ou nos processos de tomada de decisão significa que a igualdade de género está ainda longe de ser uma realidade na vida quotidiana dos cidadãos europeus.

Embora a igualdade entre mulheres e homens tenha beneficiado de alguns novos impulsos positivos, designadamente a nível da União Europeia, é necessário actuar não só sobre o efeito, mas, principalmente, sobre as causas, para que a igualdade prevista na lei se traduza em igualdade de facto.

É, assim, necessário integrar a dimensão de género nas políticas e nas práticas quotidianas da vida social e económica para melhorar a situação das mulheres no mercado de trabalho, aumentar a participação dos homens na vida familiar e eliminar a discriminação de género. A implementação da integração da perspectiva de género e a sensibilização para as questões de género ainda são um problema que exige respostas directas e adequadas.

A concretização destas tarefas exige a participação de todos os actores e acção em numerosas e diversas áreas.

No quadro da Iniciativa Comunitária EQUAL, vários projectos, da **Áustria** (*Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming*), **Alemanha** (*Berlin DiverCity*), **Polónia** (*Gender Index*), **Portugal** (*Diálogo Social e Igualdade nas Empresas*) e **Eslováquia** (*Centrum Rodových Stúdií pri Filozofickej Fakulte Univerzity Komenského*), integram a Parceria Transnacional Pro(E)quality com vista a

combater e eliminar a discriminação e a segregação de género no mercado de trabalho. Esta parceria visa fornecer, aos actores nacionais e europeus, os instrumentos que contribuam para a mudança estrutural do mercado de trabalho relativamente à igualdade de género, permitindo actuar em diversos domínios:

- fazer face aos obstáculos ao nível das empresas e instituições
- aumentar a participação das mulheres no mercado de trabalho, ao nível horizontal e vertical
- promover a integração da perspectiva de género/gestão da diversidade de género na gestão de recursos humanos das empresas e instituições
- promover estratégias para a igualdade de género e melhorar a situação das mulheres no mercado de trabalho<sup>2</sup>

Mais de vinte organizações, designadamente organizações não governamentais, empresas, universidades, associações, associações patronais, sindicatos, instituições do sector público, envolvidas nos diversos projectos EQUAL que integram a Parceria Transnacional Pro(E)quality, contribuem para uma abordagem multifacetada de combate à discriminação de género no mercado de trabalho dos países participantes.

No âmbito da Parceria Transnacional Pro(E)quality foram constituídos quatro grupos de trabalho transnacionais que desenvolveram quatro produtos distintos, abrangendo diferentes abordagens, métodos e soluções para combater a discriminação de género no mercado de trabalho e promover a igualdade entre mulheres e homens.

A presente publicação é o resultado do trabalho de um dos referidos grupos de trabalho transnacionais, formado por profissionais oriundos de dez organizações diferentes que integram os projectos da Áustria, Alemanha, Polónia e Portugal.

Este grupo de trabalho teve por objectivo a elaboração de princípios para uma implementação bem sucedida das medidas de igualdade. Sob a coordenação de um dos

<sup>1</sup> Tratado que cria a Comunidade Europeia – Art. 2.º, 3.º, 137.º, 141.º

<sup>2</sup> Definido no ACT – Acordo de Cooperação Transnacional

parceiros, a Áustria, o grupo desenvolveu o seu trabalho ao longo de um ano e três meses, de acordo com a seguinte metodologia: reuniões do grupo de trabalho e trabalho de subgrupo, debates e intercâmbio de informações entre as reuniões, utilizando o correio electrónico como ferramenta de comunicação para partilhar o trabalho entre todos.

Nas duas reuniões do grupo de trabalho que tiveram lugar discutiu-se o tema, partilharam-se as diferentes abordagens e experiências dos parceiros relativamente ao tema, formulou-se um conjunto de princípios, definiu-se o conteúdo e a estrutura da publicação, planeou-se o trabalho a desenvolver e definiram-se as responsabilidades de cada parceiro.

## ***1.2 Conteúdo e estrutura desta publicação***

A presente publicação incide sobre o processo de implementação das medidas de igualdade nas organizações. Este processo é constituído por diferentes níveis de abordagem que incluem as etapas fundamentais para a implementação das medidas de igualdade. Na presente publicação, a ênfase é colocada ao nível dos princípios que são considerados necessários para uma implementação bem sucedida das medidas de igualdade.”

A publicação divide-se em quatro capítulos:

1. Neste capítulo, a Introdução, faz-se uma apresentação da publicação e uma descrição geral do contexto em que o trabalho foi desenvolvido.
2. Apresentação metodológica e conceptual – Neste capítulo faz-se uma abordagem metodológica e conceptual da intervenção em empresas/ organizações e elencam-se os princípios considerados necessários para o êxito do processo de implementação das medidas de igualdade nas empresas e organizações.
3. Estudos de caso – Neste capítulo fornecem-se exemplos de medidas de igualdade e respectivo processo de implementação em ambientes organizacionais concretos que ilustram a utilização/aplicação dos princípios referidos no capítulo anterior.

4. Anexo – No anexo apresentam-se os diversos projectos e identificam-se as organizações que contribuíram para a presente publicação no quadro da Parceira Transnacional Pro(E)quality.

### ***1.2.1 Objectivos desta publicação***

Tendo em consideração a persistência das diferenças entre a situação dos homens e das mulheres, o trabalho desenvolvido para as empresas e com as empresas na promoção da igualdade de género deverá ser entendido como um factor estratégico para a mudança de algumas atitudes e práticas discriminatórias, directas ou indirectas, contra as mulheres no mercado de trabalho.

Por outro lado, as empresas deveriam começar a ver a igualdade de género não só como uma questão de qualidade e competitividade, mas também de crescimento económico e maior disponibilidade de recursos humanos. Por conseguinte, a igualdade de género deverá ser vista e praticada como uma questão integrada nos princípios gerais de gestão das empresas.

Com este trabalho pretende-se criar uma ferramenta útil para as empresas/organizações que estão a implementar medidas de igualdade.

Ao definir-se um conjunto de princípios necessários para o êxito da implementação das medidas de igualdade, indicam-se os passos fundamentais do processo e definem-se os critérios de qualidade básicos para o processo.

Através da ilustração destes princípios, apresentam-se condições específicas, abordagens e experiências relativas ao processo de implementação das medidas de igualdade. A demonstração do potencial efeito da aplicação destes princípios, ilustrados nos exemplos apresentados, poderá incentivar a mudança de atitudes e práticas nas empresas e organizações.

## 1.2.2 Utilização e destinatários da presente publicação

Os princípios para uma implementação bem sucedida das medidas de igualdade e os exemplos ilustrativos constituem o cerne da presente publicação. Nesta, o leitor encontra informação sobre o que as empresas/organizações podem fazer para desenvolverem um processo bem sucedido.

Exemplos de empresas na Áustria, Alemanha, Polónia e Portugal apresentam uma diversidade de experiências, o que se pode fazer para atingir a igualdade de género e como se atingiu/pode atingir essa igualdade. Os exemplos podem ainda elucidar o leitor sobre a importância dos princípios.

A presente publicação dirige-se principalmente às empresas, quadros dirigentes de empresas, departamentos de recursos humanos, consultores e peritos, devendo a mesma ser utilizada durante o planeamento e implementação das medidas de igualdade.

## 1.3 Abordagens dos Critérios de Qualidade para uma Implementação bem sucedida das Medidas de Igualdade

Trabalhar num grupo formado por pessoas de várias nacionalidades e provenientes de diversas agências requer esforço para se chegar a um consenso que integre e reflecta todas as diferentes abordagens do tema.

A diversidade de abordagens resultante da diversidade dos actores envolvidos – diferentes países, diferentes tipos de organizações (*sector público, agência internacional, universidades e centros de investigação, associações, empresas*), diferentes tipos de intervenção, diferentes projectos com objectivos específicos – contribuiu para enriquecer o trabalho e para uma abordagem multidimensional do produto final.

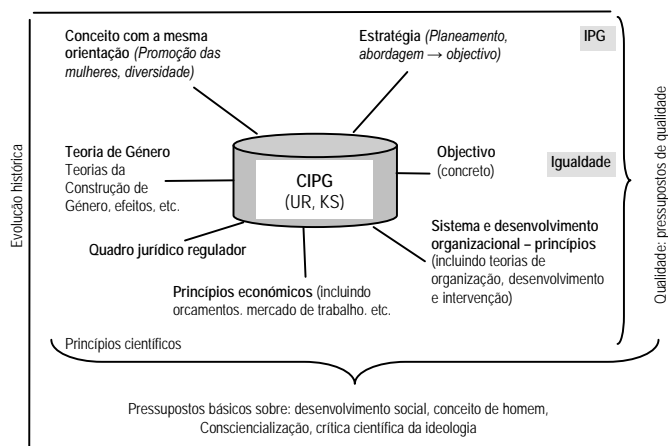
## 1.3.1 As abordagens dos diversos projectos EQUAL que integram a Parceria Transnacional Pro(E)quality

### 1.3.1.1 Áustria – ARCO (*The Art of Consulting*)

A Integração da Perspectiva de Género é considerada uma forma de desenvolvimento organizacional, que funciona tanto a nível superficial como a nível profundo da estrutura de uma organização. A Integração da Perspectiva de Género como estratégia necessita de definições claras dos objectivos da igualdade em ambos os níveis.

A abordagem utilizada é a do Conceito de Integração da Perspectiva de Género desenvolvida pelos consultores Karl Schörghuber e Ursula Rosenbichler. Este conceito baseia-se numa abordagem sistémica do desenvolvimento organizacional e numa distinção rigorosa entre estratégia e objectivos.

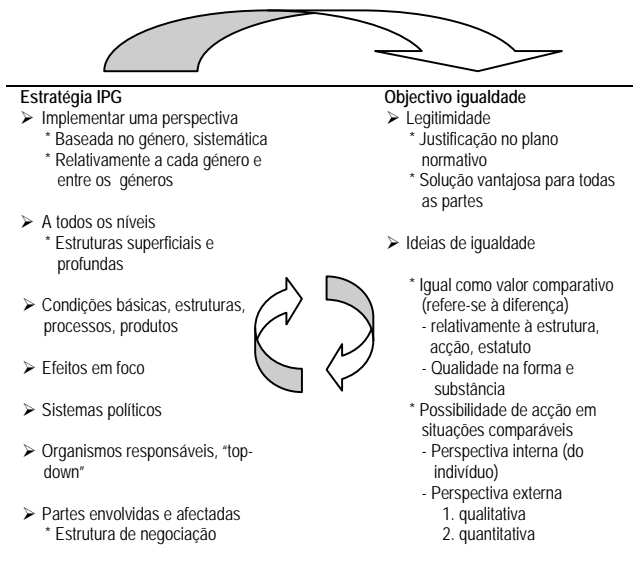
A Integração da Perspectiva de Género enquanto estratégia terá de ser desenvolvida no contexto dos conceitos, com os mesmos objectivos e orientação, com referência a teorias de género, com base num quadro jurídico regulador específico e em princípios económicos. Utiliza métodos de desenvolvimento organizacional.



A estratégia da integração da perspectiva de género consiste na implementação da perspectiva a todos os níveis, num contexto caracterizado por determinadas condições básicas, estruturas, processos e produtos relevantes na organização, sistemas políticos e organismos responsáveis.



O objectivo da integração da perspectiva de género pode basear-se em pressupostos normativos (disposições jurídicas) e/ou em ideias de igualdade desenvolvidas numa organização.



### 1.3.1.2 Alemanha – LebensWelt GmbH

Sujeita à dimensão específica da origem étnica e a uma abordagem intercultural em fase de implementação pela LebensWelt, a orientação para a Gestão da Diversidade/Integração da Perspectiva de Género é inerente à organização. A LebensWelt está a conduzir os respectivos processos de desenvolvimento com base nestes aspectos e em conformidade com os actuais requisitos sociais e políticos (*resultantes designadamente da Lei Geral da Igualdade de Tratamento alemã*). A Gestão da Diversidade/Integração da Perspectiva de Género são assim consideradas estratégias adequadas para os referidos processos de desenvolvimento.

Os processos de implementação na organização basearam-se na gestão da qualidade. Os principais temas foram abordados em acções de formação específicas, designadamente sobre as "Competências em Diversidade".

### 1.3.1.3 Alemanha – Deutsche Telekom

A gestão da diversidade representa todas as estratégias e

medidas adoptadas pelo Grupo Deutsche Telekom para a optimização da diversidade de todas as partes interessadas, visando contribuir, de forma sustentada, para o sucesso do Grupo e a sua estratégia orientada para o valor.

Integramos a diversidade, a abertura de espírito e a inclusão ampla e profundamente em todos os processos da empresa. Desta forma, a diversidade contribui para o nosso sucesso enquanto *global player*. Através da gestão da diversidade, aumentamos as vendas e a produtividade e geramos mais valor para os accionistas.

As mudanças fundamentais da conjuntura económica, designadamente as mudanças demográficas e culturais, e os novos requisitos legais, como as Directivas Europeias Anti-discriminação e respectiva implementação nos estados membros da UE, implicam uma revisão, adaptação ou complementação dos princípios de orientação e políticas da nossa empresa.

Na Deutsche Telekom, o empenho na Igualdade de oportunidades (= *igualdade de género*) e na diversidade faz parte integrante da cultura da empresa e da gestão de recursos humanos do grupo.

### 1.3.1.4 Polónia – Projecto EQUAL Gender Index

O projecto *Gender Index* visa a promoção de boas práticas em matéria de género no local de trabalho, focalizando-se assim principalmente na questão da igualdade entre mulheres e homens. Por ser o primeiro projecto EQUAL no âmbito da estratégia de integração da diversidade, na Polónia, foi desenvolvido com o objectivo de iniciar o debate e sensibilizar as empresas e as instituições públicas polacas para o problema da discriminação de género. Apesar da lei laboral polaca estar em conformidade com todos os requisitos da União Europeia em matéria de igualdade entre trabalhadores, as práticas nas empresas são frequentemente contrárias às disposições legais. Esta situação resulta do desconhecimento da lei, da falta de compreensão do papel das políticas de igualdade e das formas possíveis de apoio e promoção das mulheres no local de trabalho.

Considerando estes problemas e os destinatários do projecto, as organizações, procuramos questionar a divisão dos papéis sociais tradicionais entre homens e mulheres. Fazemo-lo divulgando a importância da igualdade de tratamento na sociedade e nas empresas, e promovendo organizações que podem tornar-se em modelos iniciais de desenvolvimento de boas práticas em matéria de género.

Na nossa abordagem da integração da perspectiva de género, salientamos os efeitos positivos das boas políticas de género em termos da motivação e eficiência dos trabalhadores, ambiente de trabalho e cultura organizacional, criatividade e inovação, reputação e prestígio da empresa, e o respectivo impacto na redução dos custos financeiros (*por exemplo, os custos decorrentes do absentismo*).

### **1.3.1.5 Portugal – Projecto EQUAL Diálogo Social e Igualdade nas Empresas**

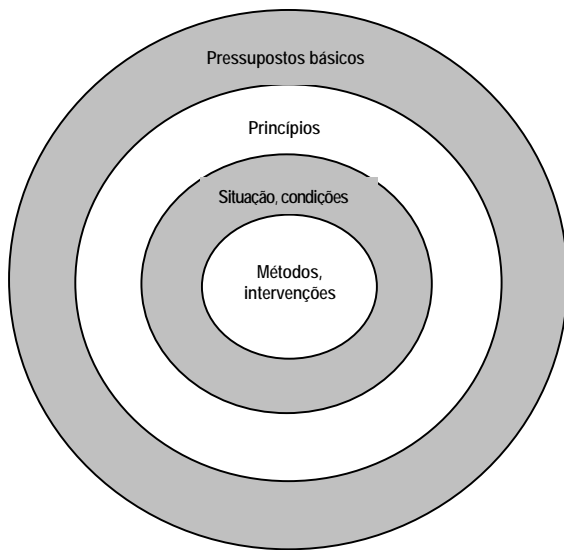
A promoção da igualdade de género nas empresas é considerada pelo Projecto EQUAL Diálogo Social e Igualdade nas Empresas como a via principal para dar cumprimento ao quadro jurídico nacional e comunitário, e como uma forma de promover o *empowerment* e a cidadania de cada mulher e homem.

A implementação das medidas de igualdade de género é considerada como uma estratégia adequada para atingir a igualdade entre mulheres e homens nas empresas. A nossa abordagem deste tema é transversal, abrangendo as perspectivas complementares dos diferentes parceiros envolvidos no projecto (*organismos públicos, parceiros sociais, universidades e centros de investigação, bem como organizações da sociedade civil – vide anexo*). Um elemento fulcral desta abordagem é a comunicação interactiva entre todas as partes interessadas visando a melhoria das práticas e políticas das empresas neste domínio e assegurar a sua sustentabilidade.

# 2 Implementação das medidas de igualdade – 10 princípios básicos

## 2.1 O Círculo da Gestão da Diversidade de Género

(autores: Rosenbichler / Schörghuber 2005)



Os círculos representam os diferentes níveis de focalização no processo de implementação das medidas de igualdade através da Integração da Perspectiva de Género ou da Gestão da Diversidade. As medidas de igualdade só podem ser implementadas com sucesso numa organização se cada um dos níveis representados pelos diferentes círculos for cuidadosamente considerado. Por exemplo, os métodos e intervenções encontram-se no centro do círculo e só podem ser adequadamente planeados depois de consideradas as áreas representadas pelos círculos exteriores.

A presente publicação incide sobre o nível dos princípios – situado no segundo círculo a partir do exterior. Do trabalho conjunto do grupo de peritos resultou um conjunto de princípios considerados necessários para uma implementação bem sucedida das medidas de igualdade. Depois de um breve enquadramento, far-se-á uma apresentação detalhada destes princípios.

### 2.1.1 Descrição dos círculos

#### 2.1.1.1 Pressupostos básicos

Este círculo representa os pressupostos que constituem o que se designa por cultura organizacional. Os pressupostos geralmente situam-se ao nível da “estrutura profunda”, ou seja não são directamente visíveis nos procedimentos correntes das organizações, contudo influenciam significativamente as acções das pessoas. Estas estruturas profundas estão frequentemente enraizadas em valores e preconceitos que funcionam como obstáculos à implementação das políticas de igualdade e diversidade nas organizações.

Estes pressupostos estão relacionados com:

- ideias sobre pessoas e a forma como aprendem e agem
- ideias sobre o género
- ideias sobre a sociedade e o desenvolvimento social
- teorias do conhecimento e da ciência
- teorias sobre o funcionamento e desenvolvimento das organizações

#### 2.1.1.2 Princípios – A relação entre os pressupostos básicos e as situações específicas

A questão central é “como se definem e concretizam os pressupostos em situações específicas?”. Para a referida concretização são necessárias ferramentas, os princípios, que ajudam a sistematizar o desenvolvimento e a implementação de actividades, fornecendo-lhes uma base teórica sólida. Para atingir a igualdade de género e a diversidade, estes princípios devem neutralizar os pressupostos que funcionem como obstáculos à implementação das medidas de igualdade e diversidade e contribuir para promover pressupostos que favoreçam a igualdade e a diversidade.

De seguida, apresenta-se detalhadamente os dez principais princípios.

### 2.1.1.3 Situação, enquadramento (tarefas, objectivos ...)

Este círculo representa o contexto específico em que a medida de igualdade será desenvolvida e implementada:

- O enquadramento e os objectivos das tarefas
- A definição da área/parte do sistema em que a medida se destina a ser implementada
- As responsabilidades associadas à tarefa
- As competências das pessoas e organizações envolvidas (*consultores, participantes, a organização em geral*)
- Elementos do sistema (*por exemplo a área da Gestão do Conhecimento na organização*)

### 2.1.1.4 Procedimentos metodológicos gerais

Identificação das principais áreas de atenção e níveis de actividades em que é necessária a mudança:

- A organização em geral (*desde o nível estrutural ao cultural*)
- Grupos e equipas
- Procedimentos e estruturas a nível dos projectos
- Percepções dos indivíduos e das organizações
- O ambiente da organização
- Esclarecimento de funções

### 2.1.1.5 Métodos

- Selecção dos métodos
- Análise de diagnóstico da organização
- Diagnóstico/avaliação dos processos
- Definição de áreas de intervenção
- Definição de técnicas de gestão
- Definição de medidas
- Análise qualitativa da linguagem utilizada nos documentos da empresa
- Implementação dos processos de comunicação e diálogo transversais

## **2.2 Os 10 princípios**

### **2.2.1 Conhecimento e análise do ponto de partida**

Consoante o ponto de partida, diferentes tipos de medidas revelar-se-ão úteis, desde medidas de sensibilização à implementação sistemática da igualdade.

Deverão considerar-se os seguintes aspectos:

- Condições sociais
- Enquadramento jurídico
- Interesses envolvidos
- Objectivos

### **2.2.2 A Integração da Perspectiva do Género/Gestão da Diversidade não é um projecto/produto, mas antes uma questão transversal, integrada na política da organização, envolvendo todas as partes interessadas**

Os objectivos da igualdade devem ajustar-se à política básica da organização e fazer parte integrante da mesma.

### **2.2.3 Devem utilizar-se métodos e ferramentas de desenvolvimento organizacional**

Sistemas de gestão da qualidade, gestão de projecto, avaliação, sistemas de relatórios e *feedback*... são ferramentas ideais para a implementação das medidas de igualdade.

### **2.2.4 A Integração da Perspectiva do Género e a Gestão da Diversidade devem focalizar-se nas estruturas e sistemas, e não nas atitudes individuais**

A Integração da Perspectiva de Género e a Gestão da Diversidade são estratégias de desenvolvimento organizacional, cujo objectivo principal é a mudança das estruturas e não das atitudes individuais.

### **2.2.5 Devem considerar-se os efeitos colaterais da abordagem num sistema mais vasto**

No planeamento das estratégias, devem desenvolver-se medidas para evitar e neutralizar os efeitos colaterais indesejados (*por exemplo a criação de novos estereótipos*). Deverá ponderar-se se as medidas aumentam as possibilidades das pessoas em causa ou se, na realidade, as limitam (*por exemplo a definição de uma medida de promoção do trabalho em regime de tempo parcial a favor das mulheres contribuiria para criar um novo estereótipo, veiculando a ideia de que as mulheres geralmente preferem trabalhar em regime de tempo parcial, e iria dificultar o acesso dos homens a este regime de trabalho, limitando assim as possibilidades para ambos os sexos em vez de as aumentar*).

### **2.2.6 A razão fundamental para a Integração da Perspectiva do Género e Gestão da Diversidade deverá ser transparente – os argumentos devem ser claramente definidos**

Os argumentos podem situar-se no plano normativo (*valores, justiça*) e/ou no plano das considerações económicas.

### ***2.2.7 Os objectivos da igualdade de género deverão ser definidos e negociados***

Os objectivos da igualdade deverão ser negociados com os actores relevantes no contexto organizacional e deverá criar-se um processo de diálogo e negociação transparente.

### ***2.2.8 As perspectivas e medidas específicas de género nem sempre promovem a igualdade***

As diferenças (*homem – mulher; migrante – não-migrante; jovem–velho ...*) só devem ser introduzidas (*por exemplo como um ponto de partida para a acção positiva*) se forem relevantes e se servirem para promover desenvolvimentos positivos. Estabelecer estas diferenças *per se* contribui geralmente para a criação de novos estereótipos.

### ***2.2.9 Os actores-chave deverão ter competência para reflectir sobre as categorias de género/justiça relativamente ao desenvolvimento organizacional***

O nível desta competência determinará a qualidade dos objectivos e a sustentabilidade das medidas implementadas.

### ***2.2.10 A Integração da Perspectiva do Género e a Gestão da Diversidade devem basear-se numa abordagem descendente (“top down”) e ascendente (“bottom up”)***

A comunicação interactiva e o *empowerment* de todas as partes interessadas são essenciais.

## 3 Estudos de caso

---

### 3.1 *Áustria – A implementação das medidas de igualdade numa associação desportiva*

Karl Schörghuber – ARCO (Art of Consulting)  
Veronika Weisskircher – abz\*austria

#### 3.1.1 *Estrutura do projecto*

O projecto foi realizado numa associação desportiva que presta serviços ao público. O processo de consultoria foi contratado por iniciativa de um novo responsável dedicado, com os seguintes objectivos

- modernizar a imagem da organização junto do público através da implementação de medidas de Integração da Perspectiva de Género e de Gestão da Diversidade
- preparar a organização para uma situação em que os critérios de elegibilidade para os fundos públicos seriam baseados na implementação da Integração da Perspectiva de Género e num projecto de organização orientado para a igualdade.

O projecto teve uma duração de 1,5 anos.

#### 3.1.2 *Objectivos gerais do projecto e objectivos da igualdade*

Numa primeira fase definiram-se os objectivos gerais. Ficou claro que estes objectivos deveriam ser regularmente revistos, desenvolvidos e negociados.

Os objectivos iniciais foram os seguintes:

- Aumentar o número de sócios e o número de clientes, utentes dos serviços da associação. Este objectivo seria alcançado:
  - \* atraindo novos grupos da população
  - \* modernizando a imagem da organização em matéria de igualdade.

- Realizar projectos inovadores e abrir a organização também aos grupos mais desfavorecidos, dando-lhes acesso às actividades desportivas e de convívio por esta promovidas. Este objectivo seria alcançado através do:

- \* Acesso a fundos públicos para medidas de promoção da igualdade (*Integração da Perspectiva de Género e Gestão da Diversidade*)
- \* Desenvolvimento de uma cultura organizacional aberta

No decurso do projecto, foi acrescentado outro objectivo:

- A redução dos estereótipos associados a diferentes grupos da população. Este objectivo seria alcançado através de medidas de disseminação internas e externas.

#### 3.1.3 *Análise das acções planeadas*

##### 3.1.3.1 *Quais foram os princípios fundamentais orientadores destas acções e procedimentos?*

- A Integração da Perspectiva de Género e a Gestão da Diversidade foram consideradas como uma forma de desenvolvimento organizacional e não como medidas isoladas
- A Integração da Perspectiva de Género e a Gestão da Diversidade focalizam-se nas estruturas e sistemas e não nas atitudes individuais – neste sentido, este processo de consultoria focaliza-se nos padrões de comunicação e não nos indivíduos
- A perspectiva de género nem sempre é uma via para a igualdade – por isso o género e a diversidade não foram considerados como diferenças principais, tendo antes sido introduzidos como diferenças só nos casos em que poderiam promover desenvolvimentos positivos

- É essencial criar um processo de diálogo para definir a igualdade, por isso foram amplamente negociados padrões organizacionais e uma comunicação orientados para a igualdade
- Deveriam utilizar-se métodos e ferramentas de desenvolvimento organizacional. O *feedback* contínuo é necessário (*objectivos – definição de medidas – avaliação*)

### **3.1.3.2 Descrição dos princípios metodológicos da implementação (designadamente o Diagnóstico, Definição de áreas de intervenção, Definição de medidas, Avaliação e feedback)**

- O procedimento foi orientado segundo a forma clássica do desenvolvimento organizacional
- Desenvolveu-se uma estrutura de intervenção e medidas

### **3.1.3.3 Descrição das acções realizadas**

- Desenvolvimento organizacional: Diferentes Comissões para:
  - \* as diferentes fases do procedimento orientado para o objectivo
  - \* os diferentes domínios organizacionais e do trabalho
- Formação em recursos humanos destinada a formadores e chefes de departamento
- Realizar a mudança estrutural nas áreas de:
  - \* Relações públicas
  - \* Gestão de eventos
  - \* Melhoria da infra-estrutura

## **3.1.4 Implementação: análise dos êxitos e dificuldades/problemas no processo de implementação**

### **3.1.4.1 Dificuldades**

- Registaram-se dificuldades a nível do contacto e envolvimento de todos os responsáveis e actores relevantes para a realização da mudança.
- Foi necessário confirmar várias vezes a relevância das medidas.
- Devido à impossibilidade de os contactar directamente, muitos sócios não puderam participar no processo de tomada de decisão sobre a mudança. Por conseguinte, estes sócios tiveram grande dificuldade em compreender a necessidade das mudanças realizadas.
- Custos: os custos da consultoria externa são muito elevados e nem sempre é possível associá-los directamente a uma melhoria da eficácia e eficiência.

### **3.1.4.2 Êxitos**

- Além das medidas de igualdade em sentido estrito, desenvolveram-se muitas questões e áreas da organização.
- Maior flexibilidade das estruturas de comunicação, funções e tarefas no sentido de uma maior igualdade.
- Encontrou-se um caminho claro para atingir os objectivos.

### **3.1.4.3 Que conclusões se podem tirar relativamente à formulação (enunciado) dos princípios fundamentais?**

Os princípios foram confirmados, não tendo sido necessárias quaisquer alterações.



*3.1.4.4 Que conclusões se podem tirar relativamente à aplicação dos princípios fundamentais (lições aprendidas no processo de implementação relativamente aos princípios fundamentais)?*

Os procedimentos sistemáticos e construtivistas promovem o desenvolvimento e a mudança, contanto que os objectivos sejam claramente definidos e os princípios de trabalho claramente comunicados.

## 3.2 Alemanha – A Gestão da Diversidade no Grupo Deutsche Telekom

Jutta Wehage – Deutsche Telekom  
Sabine Klenz – Deutsche Telekom

### 3.2.1 Estrutura do projecto

A gestão da diversidade evoluiu ao longo de muitos anos. Em 1989, foi nomeada, pela Deutsche Telekom, a primeira representante das mulheres. No início centrada na promoção das mulheres e na igualdade de oportunidades, a abordagem evoluiu gradualmente para um projecto abrangente de gestão da diversidade. Em Março de 2004, foram dados os primeiros passos na implementação da diversidade. Desde 2006, a estratégia de diversidade do Grupo tem sido utilizada como uma estrutura para promover o desenvolvimento sistemático da cultura e dos processos da empresa.

A implementação da Diversidade está alinhada com as metas, objectivos e estratégias da empresa. Visando a integração da diversidade no dia-a-dia da vida profissional e nos modelos empresariais da Deutsche Telekom de forma sustentável, as questões e os princípios relevantes foram profundamente integrados nas estruturas e processos da empresa.

A administração, os quadros superiores e outras pessoas envolvidas investiram tempo e eventualmente outros recursos operacionais na implementação da Diversidade. Na sua maioria, estes recursos não são directamente quantificáveis, porém influem sobre o cumprimento de outras responsabilidades.

Actualmente, o departamento da Diversidade é formado por 14 pessoas, que estão ligadas às diversas unidades do Grupo Deutsche Telekom.

### 3.2.2 Objectivos gerais do projecto e objectivos da igualdade

No Grupo Deutsche Telekom o empenho na Igualdade de oportunidades (= *igualdade de género*) e diversidade faz parte integrante da cultura organizacional e da estratégia de recursos humanos do grupo:

- Em 1989, foi nomeado o primeiro Responsável pela Igualdade de Oportunidades

- Em 1992, a Administração adoptou uma política de promoção das mulheres
- A convenção colectiva de trabalho (2000) e o acordo de empresa (2001) sobre a igualdade e a igualdade de oportunidades foram medidas de uma dimensão sem precedentes para uma empresa alemã
- Em 2004, a Administração adoptou a Política de Diversidade

Como empresa líder no sector dos serviços de telecomunicações e tecnologias de informação, ligamos a sociedade em rede para um melhor futuro - com elevada qualidade, eficiência e inovação, visando oferecer vantagens aos nossos clientes, a todos os níveis.

Como *global player* em vários segmentos de negócio que reúne sob um mesmo tecto diferentes culturas organizacionais, a diversidade e a forma respeitosa de pensar e agir são a chave do nosso sucesso.

Os valores da nossa empresa e marca exigem que as diferenças individuais de todos os que nos estão ligados (accionistas, clientes, trabalhadores, fornecedores) sejam reconhecidas, valorizadas, incluídas e aproveitadas.

As mudanças fundamentais da conjuntura económica, designadamente as mudanças demográficas e culturais, e os novos requisitos legais, como as Directivas Europeias Anti-discriminação e respectiva implementação nos estados membros da UE, exigem uma revisão, adaptação ou complementação dos princípios de orientação e políticas da nossa empresa.

Consideramos que é uma oportunidade de:

- lidarmos da melhor forma possível com segmentos de mercado diversos no futuro,
- optimizarmos o potencial de diversidade dos nossos trabalhadores e equipas, e
- de criarmos um ambiente que promova a inovação de forma sustentada.

Promovemos e exigimos a diversidade individual e cultural para uma melhor qualidade de vida e de trabalho num mundo de internacionalização e globalização.

A Sede do Grupo é responsável pelo apoio a todas as unidades do Grupo, fornecendo-lhes aconselhamento e apoio relativamente à implementação da Diversidade, nomeadamente na:

- Definição dos objectivos da diversidade com base nos objectivos organizacionais, a nível do Grupo e da área de negócios
- Implementação através de estratégias, conceitos e projectos fundamentais
- Definição dos dados estruturais, actualizados anualmente, para avaliar a evolução em termos de Diversidade
- Elaboração do relatório anual do Grupo sobre a diversidade

#### Empenho individual

A participação de todos é fundamental para se conseguir a mudança e a melhoria para benefício da empresa e dos seus trabalhadores:

- Como modelos e disseminadores, os membros da administração e os quadros superiores do Grupo têm uma responsabilidade especial na implementação da Diversidade, devendo ser um exemplo de tolerância e inclusão da diversidade e da gestão da diversidade, encorajando e recompensando o empenho nestas áreas.
- Os trabalhadores de todos os níveis e de todas as unidades do Grupo – na Alemanha e no exterior – integram a diversidade na sua vida profissional.

A Política de Diversidade representa a implementação de uma gestão da diversidade abrangente e holística no Grupo Deutsche Telekom. Esta Política não é juridicamente vinculativa nem constitui fundamento para acções judiciais.

### 3.2.3 *Análise das acções planeadas*

#### 3.2.3.1 *Quais foram os princípios fundamentais orientadores destas acções e procedimentos?*

- **A razão fundamental da Integração da Perspectiva de Género e Gestão da Diversidade deverá ser transparente – os argumentos deverão ser claramente definidos:** O nosso conceito de Diversidade baseia-se numa abordagem de gestão que visa contribuir de forma sustentada para o êxito financeiro do Grupo Deutsche Telekom através do reconhecimento, valorização, inclusão e aproveitamento da diversidade de todos os que nos estão ligados.
- **A Gestão da Diversidade não é um projecto/produto, mas antes uma questão transversal, integrada na política da organização, envolvendo todas as partes interessadas:** A implementação da Diversidade está alinhada com as metas, objectivos e estratégias da empresa. Visando a integração da diversidade no dia-a-dia da vida profissional e nos modelos empresariais da Deutsche Telekom de forma sustentável, as questões e os princípios relevantes foram profundamente integrados nas estruturas e processos da empresa.
- **Conhecimento e análise do ponto de partida:** Enquanto *global player*, o Grupo Deutsche Telekom vê-se confrontado com diferentes especificidades e costumes regionais e nacionais. Algumas partes da Política de Diversidade poderão entrar em conflito com a legislação, proibições ou especificidades culturais locais. Nestes casos, o Grupo Deutsche Telekom envida todos os esforços para evitar que qualquer discriminação num dado ambiente seja perpetuada no Grupo. Na medida do possível, e no interesse da Deutsche Telekom, também defendemos os nossos valores e convicções junto das partes interessadas externas.
- **A Gestão da Diversidade deve basear-se numa abordagem descendente (“top down”) e ascendente (“bottom up”):** Como modelos e disseminadores, os membros da administração e os quadros superiores do Grupo têm uma responsabilidade especial na implementação da Diversidade, devendo ser um exemplo de tolerância e

inclusão da diversidade e da gestão da diversidade, encorajando e recompensando o empenho nestas áreas. Os trabalhadores de todos os níveis e de todas as unidades do Grupo Deutsche Telekom – na Alemanha e no exterior – integram a diversidade na sua vida profissional e é-lhes dada a oportunidade de terem um papel activo na decisão da forma como a diversidade deverá ser implementada na empresa. *(por exemplo as redes de trabalhadores; Prémio Diversidade = exemplos de medidas de Diversidade implementadas com sucesso).*

### 3.2.3.2 Descrição dos princípios metodológicos da implementação

#### O Reconhecimento da Diversidade

A diversidade representa a individualidade das pessoas; caracteriza-se por dimensões fundamentais que resultam em diferenças e semelhanças. Em muitos países onde o nosso Grupo desenvolve a sua actividade, estas dimensões – género, idade, deficiência, origem étnica e raça, religião e orientação sexual – são muito relevantes do ponto de vista económico, demográfico, jurídico e/ou cultural. O Grupo Deutsche Telekom reconhece a importância especial destas dimensões e tem-nas em conta aquando da implementação do conceito geral de Diversidade. Outras dimensões importantes relativamente aos antecedentes e situação do nosso Grupo e respectivas áreas de negócio são também tidas em consideração consoante o contexto. Estas poderão incluir nomeadamente as habilitações literárias, maternidade/paternidade, estado civil, cultura, língua, tempo de serviço na empresa, forma de pensar e trabalhar.

Reconhecemos a diversidade dos nossos trabalhadores, mercados, fornecedores, accionistas e da sociedade em que vivemos e encorajamos esta diversidade adoptando uma abordagem pro-activa dos ambientes da empresa. Desta forma, estabelecemos e encorajamos relações que nos permitem aproveitar todas as oportunidades e potencial.

#### Valorizar a Diversidade através da abertura de espírito

A abertura de espírito representa a nossa atitude básica face à individualidade dos outros. O respeito total pelas diferentes personalidades, aptidões e pontos de vista é uma pré-condição básica para uma colaboração produtiva e para o enriquecimento das nossas vidas profissionais. Criamos uma cultura organizacional aberta, de respeito mútuo, que permite aos indivíduos exporem as suas

ideias e necessidades. Desta forma, reconhecemos e respeitamos todas as partes interessadas. Encorajamos a lealdade de todos e fazemos questão de aproveitar todas as perspectivas, quer existentes quer novas, bem como todo o potencial.

#### Inclusão de todas as partes interessadas

A inclusão representa o comportamento que temos conscientemente para incluir pessoas diferentes nos nossos processos de trabalho e de tomada de decisão. Tratarmos sem reservas, de forma aberta e sensível, com todas as partes interessadas é um requisito básico para a optimização do potencial da empresa.

Oferecemos diversas possibilidades a todas as partes interessadas e incluimo-las activamente nos nossos processos. Desta forma, satisfazemos as necessidades dos nossos clientes e simultaneamente encorajamos os nossos trabalhadores a contribuir com as suas aptidões pessoais de forma inovadora e produtiva. Garantimos assim que todos os recursos disponíveis são utilizados e todas as oportunidades de mercado são aproveitadas da forma mais eficiente possível.

#### Utilizar a diversidade através de uma gestão consistente da diversidade

A gestão da diversidade representa todas as estratégias e medidas adoptadas pelo Grupo Deutsche Telekom para a optimização da diversidade de todas as partes interessadas, visando contribuir, de forma sustentada, para o sucesso do Grupo e a sua estratégia orientada para o valor.

Integramos a diversidade, a abertura de espírito e a inclusão ampla e profundamente em todos os processos da empresa. Desta forma, a diversidade contribui para o nosso sucesso enquanto *global player*. Através da gestão da diversidade, aumentamos as vendas e a produtividade e geramos mais valor para os accionistas.

#### Requisitos jurídicos

A Deutsche Telekom está empenhada em não permitir quaisquer formas de discriminação, directa ou indirecta, ou de assédio.

Por conseguinte, todo o pessoal – quadros superiores e trabalhadores – devem abster-se de comportamentos que possam ter um efeito de discriminação e/ou assédio sobre as outras pessoas. O incumprimento desta regra pode constituir infracção punível pela legislação laboral e, no caso dos funcionários públicos, dar origem a processos disciplinares.

Enquanto *global player*, o Grupo Deutsche Telekom vê-se confrontado com diferentes especificidades e costumes regionais e nacionais. Algumas partes da Política de Diversidade poderão entrar em conflito com a legislação, proibições ou especificidades culturais locais. Nestes casos, o Grupo Deutsche Telekom envida todos os esforços para evitar que qualquer discriminação num dado ambiente seja perpetuada no Grupo. Na medida do possível, e no interesse da Deutsche Telekom, também defendemos os nossos valores e convicções junto das partes interessadas externas.

### 3.2.3.3 Descrição das acções realizadas Reconhecimento da diversidade

A Sede do Grupo é responsável pelo apoio a todas as unidades do Grupo, fornecendo-lhes aconselhamento e apoio relativamente à implementação da Diversidade, nomeadamente na:

- Definição dos objectivos da diversidade com base nos objectivos organizacionais, a nível do Grupo e da área de negócios
- Implementação através de estratégias, conceitos e projectos fundamentais
- Definição dos dados estruturais, actualizados anualmente, para avaliar a evolução em termos de Diversidade
- Elaboração do relatório anual do Grupo sobre a diversidade
- Criação de conselhos de diversidade interdepartamentais, nacionais e internacionais
- Criação de uma unidade organizacional de "Gestão da Diversidade"

Todas as unidades do Grupo Deutsche Telekom, na Alemanha ou no exterior, são responsáveis pela implementação da Diversidade nas respectivas organizações:

- Definição dos objectivos da diversidade com base nos objectivos das respectivas organizações e do Grupo
- Nomeação de comissários para a igualdade
- Análise da situação actual relativamente à Diversidade, tendo em consideração as seis dimensões fundamentais e utilizando dados quantitativos e/ou

qualitativos; cujos resultados serão incluídos na análise efectuada a nível do Grupo

- Prosseguimento de um processo contínuo de mudança e melhoria através da Diversidade, utilizando análises, metas, estratégias e planos de acção
- Intercâmbio das "melhores práticas" no Grupo
- Análise anual da diversidade
- Actualização dos objectivos da diversidade
- Criação de "equipas da diversidade" e/ou "conselhos da diversidade" que incluam ou em que participem quadros dirigentes de diferentes áreas funcionais.

### 3.2.4 Implementação: análise dos êxitos e dificuldades/problemas no processo de implementação

#### 3.2.4.1 Êxitos

##### Exemplo: O Prémio Diversidade

O Prémio Diversidade, instituído na sequência do prémio igualdade de oportunidades, tem sido atribuído regularmente desde 1994, sempre sob o patrocínio de um membro da Administração ou de uma figura da vida política (*por exemplo o ministro da família*). Equipas, indivíduos, unidades organizacionais, departamentos inteiros ou grupos de projecto da Deutsche Telekom podem candidatar-se ao prémio.

Podem concorrer ao prémio projectos já concluídos ou em curso: o prémio visa distinguir, por um lado, projectos convencionais, de duração limitada, e por outro, grupos de trabalho ou indivíduos que desenvolvam novas abordagens, estratégias ou medidas no seu trabalho, merecedoras do prémio pela sua relevância para a diversidade e divisa do prémio.

O objectivo é avaliar o maior número possível de projectos interessantes e inovadores, para depois servirem de melhores práticas para todo o Grupo. Um júri selecciona o vencedor de entre os melhores projectos a concurso.

A cerimónia de entrega tem lugar na sede do Grupo Deutsche Telekom, em Bona. Geralmente é criado um *marketplace* para permitir aos finalistas apresentarem os seus projectos.

Estamos muito satisfeitos com a diversidade das candidaturas – além dos projectos apresentados pelas várias unidades implantadas por toda a Alemanha concorrem ainda vários projectos das unidades internacionais da Deutsche Telekom. A qualidade destes projectos demonstra que a afirmação do nosso Grupo – estabelecer ligação entre as pessoas – tem um significado concreto para os nossos trabalhadores.

Os projectos ilustram a grande diversidade de compromissos assumidos pelas unidades organizacionais do Grupo Deutsche Telekom relativamente à implementação da diversidade, nomeadamente:

- Análises do trabalho e vida familiar;
- Formação profissional em regime de tempo parcial
- Plataformas intranet com informação sobre a Diversidade
- Uma empresa de TI detida por empresárias negras;
- Um Cineclube da Diversidade;
- Um portal da internet para pessoas portadoras de deficiência;
- Cafés-tertúlia internos;
- Tecnologia numa creche;
- *Ethno-Flyer*
- Marketing competente em matéria de género
- Programas de tutoria
- Actividades do Dia das Jovens (“Girl’s Day”)
- Informação sobre e promoção da diversidade
- ..... e muitos mais projectos

É de referir ainda outras actividades que demonstram o interesse da companhia na Diversidade:

- Seminários sobre a diversidade
- Acções de formação em igualdade de género
- Iniciativas no âmbito da diversidade: *Diversity Kick off*, Congresso, Prémio
- Xans Netz
- Produtos que visam o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal
- Participação em redes (*por exemplo no Conference Board; Global Summit of Women; EWMD*), Forum for Women in Industry

- ..... e muitas outras

Recomendações (*por exemplo a recomendação dos consumidores da BAGSO (BAGSO - Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen, a Associação Alemã de Cidadãos Sêniores.)* Análises (*audit berufundfamilie® (Análise do trabalho e vida familiar) da Hertie Stiftung*), Prémios (*Prémio que visa reconhecer os empresários; Erfolgsfaktor Familie 2005 = A Família como Factor de Sucesso 2005*) e convites à apresentação de comunicações sobre a “Diversidade na Deutsche Telekom”, dirigidos a empresas, organizações e outras entidades, estão na base do sucesso da implementação da Diversidade.

A Deutsche Telekom é um dos subscritores da “Charta der Vielfalt” (Carta da Diversidade) alemã.

### 3.2.4.2 Factos merecedores de atenção

Em tempos de mudança cultural (*até dez anos*), as vantagens da diversidade estimam-se em 10% do valor acrescentado da empresa (*em termos de rendimento e produtividade*). Os custos directos representam apenas uma pequena fracção deste valor, pelo que a diversidade faz todo o sentido para as empresas do ponto de vista operacional e estratégico.

Riscos gerais inerentes à mudança: cada mudança na empresa está associada a riscos. Receios, falta de compreensão ou outras formas de resistência podem surgir nas partes envolvidas, causando atritos e perturbação na empresa.

A diversidade não é a solução para todos os desafios, mas uma contribuição para o sucesso sustentado.

### 3.2.4.3 Que conclusões se podem tirar relativamente à formulação (enunciado) dos princípios fundamentais?

As pessoas têm necessidades diferentes e vivem em circunstâncias diferentes: qualquer política terá ser suficientemente clara para que os objectivos da empresa sejam vinculativos para todos a nível do Grupo, mas também deverá ser suficientemente flexível para poder ter em consideração as necessidades e especificidades das respectivas unidades, por exemplo de uma sucursal.

*3.2.4.4 Que conclusões se podem tirar relativamente à aplicação dos princípios fundamentais (lições aprendidas no processo de implementação relativamente aos princípios fundamentais)?*

O processo de implementação está ainda em curso, mas já é possível constatar a importância da "abordagem descendente e ascendente" e que medidas como a formação ou o Prémio Diversidade permitem sensibilizar as diversas pessoas de uma unidade para a Diversidade e respectivas vantagens.

### **3.3 Alemanha – a Gestão da Diversidade na organização LebensWelt**

Hartmut Davin - LebensWelt  
Irina Meyer – Frauen Computer Zentrum Berlin/Tradução

#### **3.3.1 Estrutura do processo**

##### **3.3.1.1 A organização LebensWelt GmbH**

Antes de descrevermos o trabalho desenvolvido pela LebensWelt, importa salientar que o mesmo se focaliza primordialmente no desenvolvimento organizacional de uma instituição de acção social independente. Visa-se a melhoria contínua do desenvolvimento organizacional com base na certificação da Gestão da Qualidade (EN ISO 9001:2000). Deverá ainda referir-se que se descreve aqui um processo que não é comparável com projectos que se iniciaram a certa altura e que terminaram depois de concluídas todas as fases do projecto.

A LebensWelt GmbH é uma instituição independente de apoio à juventude que desenvolve a sua actividade num contexto intercultural. A LebensWelt colabora com a organização "Eine Welt der Vielfalt Berlin e.V." (*Um Mundo de Diversidade, Associação de Berlim*) no âmbito da parceria de desenvolvimento EQUAL "Berlin DiverCity".

Os principais grupos destinatários do serviço social desta instituição são, em conformidade com a legislação alemã sobre a assistência social às crianças e jovens ("*Hilfen zur Erziehung Sozialgesetzbuch SGB VIII*"), as famílias e os jovens adultos nacionais e migrantes.

"Num contexto intercultural, as histórias de migração de cada pessoa, bem como as suas marcas e afiliações culturais são valorizadas em vez de julgadas de acordo com o ponto de vista e critérios pessoais. Parte-se do princípio de que cada ser humano é capaz de criar novas afiliações e percepções."

LebensWelt GmbH Berlin, Obentrautstr. 72, 10963 Berlim, externes QMH 2006, Leitbild;  
[www.lebenswelt-berlin.de](http://www.lebenswelt-berlin.de)

##### **3.3.1.2 Gestão da Diversidade – A origem étnica como dimensão específica**

A LebensWelt focaliza-se particularmente na dimensão específica da etnicidade, adoptando a estratégia da "gestão da diversidade" relativamente:

- à situação dos beneficiários num contexto intercultural,
- à situação dos seus recursos humanos num contexto intercultural e
- às interdependências entre os beneficiários e a própria instituição no contexto da Gestão da Diversidade.

Os objectivos de trabalho da LebensWelt estão em conformidade com o artigo 1.º da Lei Geral da Igualdade de Tratamento alemã (*Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz-AGG*), que entrou em vigor em Agosto de 2006.

"A referida lei visa a prevenção e a eliminação da discriminação com base na raça, origem étnica, sexo, religião ou crença, deficiência, idade ou identidade sexual".

Os exemplos seleccionados, de seguida apresentados, ilustram como a LebensWelt utiliza o método da "Gestão da Qualidade" para lidar com os processos complexos da gestão da diversidade (*a dimensão específica da origem étnica*).

##### **3.3.2 Objectivos gerais de igualdade/qualidade do processo – A organização que aprende "LebensWelt gemeinnützige Gesellschaft für interkulturelle Jugendhilfe GmbH" ("LebensWelt – organização sem fins lucrativos de apoio intercultural à juventude")**

Visando a melhoria contínua quer da própria organização quer dos serviços por esta prestados, a abordagem inicial de "apoio aos jovens num contexto intercultural" será também desenvolvida de forma contínua. Entre outras, a cooperação é uma estratégia importante, designadamente com a "Eine Welt der Vielfalt" no âmbito da PD EQUAL "Berlin DiverCity". São ainda utilizados vários métodos como a gestão da qualidade ou o aperfeiçoamento profissional.



1999 Lebenswelt	Decisão a favor do SGQ –  Dimensão específica da origem étnica	Início e primeiras etapas de certificação por 2 colegas  Elaboração de processos de certificação por 2 colegas  • Círculo de Qualidade  • Equipa de Coordenadores  • 2 Responsáveis da Qualidade
Maio 2003 Julho 2003	Certificação  Função administrativa	EN ISO 9001:2000  1 Responsável da Qualidade
Junho 2006	Recertificação	Melhores Práticas/bem estabelecidas do SGQ  • Círculo de Qualidade  • Responsável da Qualidade
Setembro 2006 Dezembro 2006	"Berlin DiverCity"  Um dia de formação "Competência em Diversidade – Parte I"	Colaboração no projecto  • Eine Welt der Vielfalt Berlin e.V./ LebensWelt GmbH  • 10 funcionários da LebensWelt GmbH
previsto: Setembro 2007	Dois dias de formação Competência em Diversidade – Parte II"	Formadores externos / cerca de 18 funcionários da LebensWelt GmbH  • AGG - Lei Geral da Igualdade de Tratamento alemã ( <i>dimensão central</i> )  • Sexo e idade ( <i>dimensão transversal</i> )  • Origem étnica ( <i>dimensão específica</i> )

*Apresentação geral: Objectivo-alvo "Gestão da Diversidade"*

*O processo de desenvolvimento visa a gestão contínua da diversidade focalizada na dimensão específica da "origem étnica" e na dimensão transversal do sexo e idade.*

### 3.3.3 Análise das acções planeadas

#### 3.3.3.1 Princípios fundamentais orientadores destas acções e procedimentos

**Conhecimento e análise do ponto de partida** (*exemplo: situação jurídica*)

A nova redacção do § 78 SGB VIII (Lei alemã sobre a Assistência Social às Crianças e Jovens) de 1996, estabelece a obrigatoriedade de demonstrar a melhoria e garantia da qualidade dos serviços de apoio às crianças e jovens (*ponto de partida jurídico*).

A LebensWelt foi constituída em 1999, em Berlin-Charlottenburg, como uma associação de direito civil. Em 2001, foi transformada numa sociedade de responsabilidade limitada e, desde 2004, a "LebensWelt gemeinnützige Gesellschaft für interkulturelle Jugendhilfe GmbH" funciona como uma organização sem fins lucrativos. A organização adoptou, desde o início, o sistema de gestão da qualidade - SGQ (*EN ISO 9001:2000*). Em Maio de 2003, obteve a respectiva certificação, após um processo laborioso concretizado por dois dos seus funcionários.

O processo de desenvolvimento da organização "LebensWelt GmbH" baseou-se principalmente na:

- SGB VIII - base jurídica - (*condição adicional da qualidade*)
- Decisão do organismo de gestão competente (*Descendente*)
- Afectação de recursos (*2 pessoas*)
- Criação de um grupo de trabalho dedicado às questões da qualidade ("*Círculo de Qualidade*") (*aconselhamento profissional*)

Após a certificação em Junho de 2003, foi criada a função administrativa de "Responsável da Qualidade".

Métodos e ferramentas de desenvolvimento organizacional (*Sistema de Gestão da Qualidade EN ISO 9001:2000*)

O Método da "Gestão da Qualidade" (*EN ISO 9001:2000*) permite uma melhor orientação dos objectivos da organização que aprende LebensWelt GmbH.

Sistema de gestão da Qualidade - SGQ	Protótipo	Actores-chave	Resultado avaliado
Organismo de gestão competente	Grupo de Trabalho "Círculo de Qualidade"	Nível intermédio	Certificado
Modelo	"Aprendizagem Exemplar"	Equipa de coordenadores	Boa reputação da Organização
Descendente	"Organização que Aprende"	Disseminadores	Ascendente

Naturais da Turquia, os dois fundadores e directores da LebensWelt imigraram para a Alemanha em jovens adultos, onde trabalham há vários anos na área dos serviços de apoio à juventude.

Devido à obrigatoriedade legal de celebração de contratos de qualidade entre prestadores de serviços e patrocinadores, a LebensWelt teve de demonstrar a sua qualidade e a melhor forma de o fazer foi através da aplicação e certificação de um sistema de gestão da qualidade – SGQ.

No âmbito de um grupo de trabalho dedicado à qualidade ("Círculo de Qualidade"), o método da "Aprendizagem exemplar", entre outros, foi desenvolvido e demonstrado.

A dimensão da origem étnica mereceu particular atenção no desenvolvimento e produção de modelos e directrizes de actuação. Por serem figuras-chave a nível intermédio, os coordenadores tiveram um papel importante no processo de conhecimento e divulgação da informação relativamente ao serviço de apoio intercultural à juventude.

A certificação constituiu a base para uma implementação bem sucedida das disposições legais ao nível profissional (§§ 29, 30, 31, 35 SGB VIII) e ao nível específico (*origem étnica*). Consequentemente, a prestação de um serviço de apoio intercultural à juventude constitui, por um lado, uma oferta com um perfil específico, por outro, é aceite ao nível interno como um processo ascendente.

Também, as dimensões transversais de "sexo e idade", bem como as outras dimensões centrais previstas na Lei Geral da Igualdade de Tratamento alemã (AGG), "identidade sexual, religião, crença, deficiência ou raça", fazem parte integrante do processo de desenvolvimento.

A implementação e a melhoria baseiam-se principalmente:

- Num Sistema de Gestão da Qualidade e respectiva política de qualidade
- Na gestão de recursos humanos com competências interculturais e linguísticas para o trabalho de assistência social
- Na sensibilização para a qualidade (*Ascendente*)

### 3.3.4 Implementação: análise dos êxitos e dificuldades/problemas no processo de implementação

#### 3.3.4.1 Algumas conclusões relativamente à formulação dos princípios fundamentais

A combinação da organização inicial com um sistema de gestão da qualidade (*conhecimento do ponto de partida*) revelou-se uma estratégia de sucesso. A nível do desenvolvimento organizacional, a formação dos recursos humanos envolvidos foi outro aspecto importante. Por exemplo, o Responsável da Qualidade organiza acções de aperfeiçoamento profissional como um método e ferramenta do desenvolvimento organizacional. Até à data, verificou-se que ambos os aspectos:

- A Gestão da Qualidade (*EN ISO 9001-2000*) e
- As acções de aperfeiçoamento profissional visando o desenvolvimento de competências em matéria de diversidade (*dimensão específica, transversal e central*)

são meios muito eficazes que podem, por conseguinte, ser estabelecidos como princípios metodológicos para um desenvolvimento organizacional sustentado.

### *3.3.4.2 Algumas conclusões relativamente à aplicação dos princípios fundamentais*

Em todas as fases, de elaboração, certificação e implementação, verificaram-se lapsos "importantes". Deve prestar-se especial atenção às pessoas-chave responsáveis pelas tarefas de gestão da qualidade/mudança de forma a cumprir os requisitos dos processos complexos e evitar resolver pessoalmente os conflitos inerentes. O foco da atenção deve incidir sobre:

- As responsabilidades de protecção do organismo de gestão competente relativamente ao pessoal da gestão da mudança
- O recrutamento cuidadoso e rigoroso dos actores da mudança e
- A promoção da comunicação entre os actores-chave no caso de processos complexos.

## 3.4 Polónia – Volkswagen Motor Polska

Beata Balinska  
Malgorzata Ciesielska  
Paulina Kaczmarek  
Marta Rawluszko

### 3.4.1 Estrutura do projecto

O projecto foi realizado numa empresa construtora de automóveis, a Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o., situada em Polkowice, Polónia, que emprega 68 mulheres e 1005 homens. O projecto intitula-se “Programa Futura Mãe”.

O projecto foi lançado por Joanna Kaniewska, Directora de Recursos Humanos da Volkswagen Motor Polska. O documento que estabelecia as condições de participação no programa foi elaborado e distribuído por correio electrónico a todos os trabalhadores.

Inicialmente, o programa foi tratado como uma solução-piloto inovadora, pelo que foi continuamente acompanhado. Um ano após a implementação das novas normas, o Departamento de RH decidiu dar continuidade ao projecto e integrá-lo nas soluções standard oferecidas às trabalhadoras grávidas da empresa.

### 3.4.2 Objectivos gerais do projecto e objectivos relativos à igualdade

A empresa visa promover a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens. Preocupando-se com o bem-estar das trabalhadoras grávidas e visando proporcionar-lhes o máximo conforto, a empresa decidiu que estas trabalhadoras podiam, mediante inscrição no programa, beneficiar de um horário de trabalho flexível durante a gravidez.

As melhores condições de trabalho contribuirão para aumentar a motivação e a lealdade das futuras mães para com a empresa. Nenhuma entidade patronal pode permitir-se perder trabalhadores qualificados e eficientes. As soluções implementadas contribuirão também para melhorar a organização do trabalho e reduzir os custos (*evitando-se horas extraordinárias, substituições*). A maior satisfação das trabalhadoras grávidas com o trabalho

significa ainda uma maior eficiência por poderem escolher individualmente o seu horário de trabalho.

### 3.4.3 Análise das acções planeadas

#### 3.4.3.1 Quais foram os princípios fundamentais orientadores destas acções e procedimentos?

O estudo de caso refere-se aos seguintes princípios:

- Conhecimento e análise do ponto de partida
- Integração de medidas de igualdade na política da organização e envolvimento de todas as partes interessadas
- Definição e negociação dos objectivos em matéria de igualdade de género
- Medidas de igualdade baseadas numa abordagem descendente e ascendente – a comunicação interactiva é essencial

A ideia do programa surgiu das várias conversas com mulheres, nas quais exprimiram as suas necessidades, expectativas e preocupações. Compreendendo a situação excepcional das mulheres grávidas e, simultaneamente, não querendo perder trabalhadoras valiosas, nos primeiros meses da gravidez, a empresa decidiu criar normas que fossem vantajosas para ambas as partes. Uma análise interna realizada pela empresa revelou a existência de um prejuízo resultante do facto de as mulheres deixarem a empresa nos primeiros meses de gravidez, por razões médicas. Como o problema das “falsas” baixas por doença gozadas durante toda a gravidez é bem conhecido e frequente nas empresas polacas, a Volkswagen Motor Polska Sp.z.o.o., em Polkowice, pensou em combater este fenómeno e procurar soluções para a retenção das mulheres grávidas.

O departamento de RH apresentou um projecto do Programa Futura Mãe a todas as partes interessadas: responsáveis de topo da empresa, trabalhadoras, que se reúnem numa rede interna designada por Clube das Mulheres VW, e sindicatos (*o projecto foi oficialmente assinado pela empresa e pelo sindicato*). Todas as actividades destinadas a promover o desenvolvimento da carreira profissional das mulheres, neste caso das mulheres grávidas, foram integralmente aprovadas pela administração da empresa. Importa salientar que apesar de o programa ter sido lançado pelo representante da

administração, o mesmo foi discutido com as trabalhadoras, que o apoiaram entusiasticamente.

Em linha com os princípios de gestão gerais, o projecto foi integrado na política de RH da empresa, permitindo criar locais de trabalho flexíveis e adequados, que vão ao encontro das expectativas dos trabalhadores relativamente à organização do local de trabalho.

### 3.4.3.2 *Descrição dos princípios metodológicos da implementação (por exemplo Diagnóstico, Definição de áreas de intervenção, Definição de medidas, Avaliação e feedback)*

O Programa Futura Mãe resultou da simples constatação de que as mulheres grávidas deixavam a empresa nos primeiros meses de gravidez, por razões médicas. Como as empresas polacas enfrentam frequentemente este problema, o mesmo é bem conhecido na sociedade. É do conhecimento geral que as mulheres apresentam "falsas" baixas por doença logo que sabem que estão grávidas, porque não confiam no patrão ou "têm medo do patrão", ou porque consideram que ficar em casa é a única opção para uma mulher grávida. Como as trabalhadoras da Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o., em Polkowice, formam um grupo relativamente pequeno de mulheres jovens, em idade reprodutiva, e os casos de gravidez são bastante comuns, o Departamento RH não teve de socorrer-se de ferramentas específicas de análise para diagnosticar o problema e definir áreas de intervenção. O *business case* era também bastante claro para a empresa. Na Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o., em Polkowice, as mulheres geralmente desempenham funções mais especializadas e a sua substituição temporária sempre representou, para a administração, um esforço moroso e oneroso.

Depois da discussão do programa na empresa com as partes interessadas, a respectiva implementação teve início em Março 2006. Quando a fase-piloto de um ano terminou, o Departamento de RH divulgou as estatísticas do programa. No período decorrido entre 1 de Março de 2006 e 28 de Fevereiro de 2007, 10 trabalhadoras ficaram grávidas, 7 das quais se mostraram interessadas em beneficiar do Programa Futura Mãe, e 6 das quais acabaram por participar no mesmo, através do recurso às modalidades flexíveis de trabalho. Todas as mulheres que participaram no programa manifestaram um elevado nível

de satisfação e opiniões positivas em relação ao mesmo. O Departamento de RH decidiu tornar o programa numa solução oferecida a todas as trabalhadoras grávidas. É de salientar que o Programa Futura Mãe faz parte integrante de uma filosofia mais abrangente da empresa que visa a criação de locais de trabalho flexíveis que satisfaçam as necessidades dos trabalhadores (não exclusivamente para trabalhadoras grávidas, mas para todo o grupo de funções que permitam a flexibilidade na perspectiva dos trabalhadores). O Programa Futura Mãe também motivou o Departamento de RH e a administração da empresa a propor mais iniciativas com vista a promover o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, dirigidas tanto às trabalhadoras como aos trabalhadores.

### 3.4.3.3 *Descrição das acções realizadas*

Para participarem no programa, as trabalhadoras devem informar os seus superiores hierárquicos de que estão grávidas e apresentar o atestado médico comprovativo, após o que poderão beneficiar das seguintes modalidades de trabalho:

- Horário de trabalho flexível em que é definido um período normal de trabalho diário ajustado às necessidades da trabalhadora (*6,5 a 8 horas*)
- Horário de trabalho flexível em que as horas de início e termo do período normal de trabalho diário são móveis (*início/fim do dia de trabalho*)
- A trabalhadora pode acumular horas adicionais (*horas trabalhadas além das 6,5h diárias*) numa conta individual de horas de trabalho
- As horas adicionais podem depois ser usufruídas como tempo livre quando for mais conveniente (*até ao final da gravidez*)

A empresa está disposta a ajustar o programa às necessidades individuais. Em casos especiais, as mulheres podem trabalhar em casa, em tarefas que lhe tenham sido atribuídas.

As trabalhadoras que participam no programa e os respectivos superiores hierárquicos directos são responsáveis pelos resultados. As trabalhadoras utilizam uma conta individual de horas de trabalho para manterem um registo das horas trabalhadas. No final do mês, devem apresentar, ao seu superior hierárquico, o número de horas trabalhadas e o saldo actual da conta de horas de trabalho para aprovação escrita.

A empresa reduziu o horário de trabalho das mulheres grávidas, de 8 para 6,5h, mas o prejuízo foi compensado pela diminuição do absentismo.

Os trabalhadores reconhecem o valor do programa, pois a satisfação das colegas grávidas tem um impacto positivo no ambiente de trabalho da divisão.

### ***3.4.4 Implementação: análise dos êxitos e dificuldades/problemas no processo de implementação***

É ainda de salientar que foi realizada uma campanha de informação sobre a possibilidade de pressões, dirigida a todos os trabalhadores. Qualquer trabalhador que se sinta ameaçado pode recorrer à ajuda da Directora de RH ou representante do sindicato.

Factores de sucesso:

- A solução proposta constituiu a resposta a um problema real definido na perspectiva da entidade patronal e do trabalhador (*business case*)
- Programa concertado com todas as partes interessadas: administração, departamento de RH, trabalhadoras e sindicatos
- Fase-piloto proposta como período de teste

Dificuldades:

- Fluxo de informação entre as trabalhadoras grávidas, respectivos superiores hierárquicos e o Departamento de RH – como é este departamento que coordena o projecto, a directora de RH deveria ser informada logo no início da gravidez da trabalhadora sobre o seu desejo de participar no projecto.

### ***3.4.5 Resultados***

Foram identificados os seguintes benefícios não quantificáveis:

- aumento da confiança das futuras mães na empresa
- aumento da lealdade
- maior motivação para o trabalho
- maior bem-estar físico e psicológico, sentimento de segurança
- consciencialização de que a maternidade não é incompatível com a carreira profissional
- melhor imagem e maior prestígio da empresa (*Prémio Empresa que Promove a Igualdade entre Mulheres e Homens*)

Tendo por objectivo apresentar este programa inovador, a empresa concorreu ao Prémio Empresa que Promove a Igualdade entre Mulheres e Homens e ganhou.

### **3.4 Portugal – Danone Portugal**

Ana Vicente e Anita Sares – CITE  
(Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego)  
Anabela Ribeiro – APEE  
(Associação Portuguesa de Ética Empresarial)  
Eudelina Quintal – CESIS  
(Centro de Estudos para a Intervenção Social)  
Maria das Dores Guerreiro and Sara Neto – ISCTE  
(Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa)

#### **3.5.1 Identificação da Empresa**

A empresa Danone Portugal SA, multinacional de indústria e comércio de Lacticínios, possui em Portugal dois estabelecimentos, em Lisboa e Castelo Branco. Actualmente a empresa conta com 320 colaboradores (X mulheres X homens).

#### **3.5.2 Estrutura do projecto**

A preocupação da Danone com o bem-estar dos/as seus/suas trabalhadores/as está presente e enraizada nos valores e cultura de humanismo e proximidade da empresa. Em 2004, a CGTP-IN (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses Intersindical Nacional), no âmbito do projecto Equal "Agir para a Igualdade" e enquanto entidade interlocutora, propôs à Danone Portugal estudar e debater, com todas as partes interessadas, as práticas da empresa no que se refere a igualdade e não discriminação entre mulheres e homens. Para o efeito foi efectuado um diagnóstico à empresa do qual resultou a negociação e a assinatura de um protocolo entre a CGTP, os/as representantes dos/as trabalhadores/as e a FESAHT (Federação dos Sindicatos de Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal) para a implementação de medidas de acção positiva.

#### **3.5.3 Objectivos gerais dos projectos e objectivos da igualdade**

O objectivo da Danone em participar neste projecto foi a formalização dos valores da empresa e a promoção do diálogo social.

A negociação e assinatura do protocolo tiveram como principal objectivo o desenvolvimento na empresa de acções positivas no sentido de contrariar qualquer forma de discriminação entre mulheres e homens.

A negociação do protocolo teve como base um conjunto de pressupostos, no quadro da igualdade de género:

- eliminação das discriminações e distribuição mais equilibrada de mulheres e homens;
- acesso da mulher a profissões em que esteja sub-representada;
- eliminação das diferenças salariais entre mulheres e homens no desempenho das mesmas funções;
- cultura organizacional assente nos princípios da igualdade de oportunidades;
- valorização do papel e da importância do contributo para a economia das mulheres nas empresas/organizações através da eliminação das discriminações, directas e indirectas e, por outro lado, aproveitar o potencial de competências das mulheres trabalhadoras e proporcionar uma melhoria do ambiente de trabalho
- responsabilidade social partilhada entre os/as subscritores/as do protocolo, no sentido da construção concreta da igualdade de género no meio laboral.

#### **3.5.4 Análise das acções planeadas**

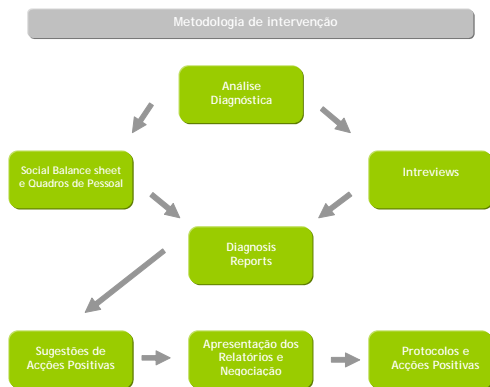
Este estudo de caso, nas suas diferentes fases de intervenção e respectivos processos metodológicos reflecte os seguintes princípios para o sucesso de implementação de medidas de igualdade:

- Os objectivos em relação à igualdade de género têm de ser especificados e negociados;
- O mainstreaming de género deve ser baseado quer numa abordagem "top down" quer "bottom up";

- O mainstreaming de género não é um projecto ou produto mas uma questão transversal, integrada na política da organização, envolvendo todos os stakeholders;
- Comunicação interactiva

A metodologia de intervenção decorreu em 4 fases:

- Elaboração do diagnóstico;
- Definição de medidas de acção positiva com o envolvimento e participação dos agentes;
- Concepção do acordo/protocolo;
- Acompanhamento e avaliação;



O diagnóstico, onde se procurou averiguar as práticas de igualdade entre mulheres e homens existentes no seio da organização, estruturou-se em 3 etapas:

1. Recolha e análise de informação estatística e documental que permitiu caracterizar a empresa relativamente às suas políticas de recursos humanos no que se refere à igualdade entre mulheres e homens;
2. Visita à empresa, no decurso da qual se procedeu à realização de entrevistas com responsáveis pela empresa e representantes dos/as trabalhadores/as com objectivo de esclarecer e detalhar as informações obtidas a partir da análise documental. As entrevistas permitiram recolher informação para melhor contextualizar o trabalho do diagnóstico;

3. Elaboração de relatório síntese do diagnóstico. A apresentação, debate e negociação do plano de acções positivas entre os/as agentes envolvidos visou:

- Garantir a participação activa, gerindo os diversos interesses sem comprometer o rigor e os objectivos da negociação;
- Apresentar propostas concretas e ponderar os argumentos a apresentar.

A concepção do acordo de acção positiva implicou:

- Equacionar as vantagens mútuas;
- Fundamentar com credibilidade, acentuando os pontos positivos;
- Garantir condições de aplicação concreta das medidas;
- Formalização escrita e sua divulgação.

A avaliação permanente que deve acompanhar a execução permitiu:

- Realizar o balanço entre os problemas, objectivos e resultados;
- Obter pistas para futuros processos de intervenção;
- Perspectivar formas de disseminação das boas práticas

Todo o processo metodológico realizado na empresa decorreu na unidade de produção de Castelo Branco, porém todos/as os/as trabalhadores/as tomaram conhecimento do projecto através da revista interna da empresa. Todos os resultados e medidas foram implementadas em diálogo com os/as trabalhadores/as e dirigentes sindicais, havendo assim, um grande envolvimento da parte de todos/as os/as trabalhadores/as.

A iniciativa contou desde o início com o envolvimento do Director Geral, que apoiou e acompanhou o trabalho, mas coube principalmente à Direcção de Recursos Humanos a parte operacional de implementação das medidas propostas.



Tendo sido elaborado o diagnóstico e assinado o protocolo, identificando as medidas a desenvolver, a Direcção de Recursos Humanos (DRH), em negociação com a dirigente sindical, procedeu à formalização das políticas que informalmente existia na DRH. Sendo a igualdade de género e a conciliação entre vida profissional e familiar considerada um imperativo comunitário e nacional, o protocolo estabelecido entre as partes abrangeu as seguintes áreas de intervenção:

- Recrutamento e Selecção: inserção no processo de recrutamento de procedimentos que potenciem a candidatura do sexo menos representado.
- Formação Profissional: introdução de um módulo sobre Igualdade de Oportunidades nos planos de formação; acesso à formação profissional de modo a que o sexo menos representado em determinadas áreas também adquira competências para desempenhar funções nessas áreas.
- Avaliação de Desempenho: inclusão no sistema de avaliação de desempenho de indicadores objectivos para evitar discriminações em função do sexo.
- Categorias Profissionais, Planos de Carreira e Promoções: incentivo à colocação de mulheres e homens em secções onde a sua participação seja nula ou muito inferior à do outro sexo, estabelecendo um critério de preferência em igualdade de circunstâncias para ocupação de postos de trabalho vagos; criação de mecanismos que permitam o acesso de trabalhadores/as para o topo da carreira na área fabril.
- Remunerações: garantia de que todos/as os/as trabalhadores/as que desempenhem temporariamente funções de categorias superiores recebam a adequada contrapartida remuneratória no cumprimento integral das normas legais.
- Conciliação da Vida Profissional com a Vida Familiar: elaboração de um estudo destinado a avaliar as necessidades dos/as trabalhadores/as de modo a concretizar adequadamente o princípio de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar; oferta de um cabaz em produtos alimentares Bledina por ocasião do nascimento dos/as filhos/as dos/as trabalhadores/as e um crédito de 100,00 €, dos mesmos produtos, a utilizar até ao primeiro aniversário do bebé.

- Maternidade e Paternidade: não obstaculizar o exercício dos direitos da maternidade e paternidade, não prejudicando, directa ou indirectamente, os/as trabalhadores/as pelo seu cumprimento.
- Não discriminação e Igualdade: afixação na empresa de informação relativa aos direitos e deveres do/a trabalhador/a em matéria de igualdade e não discriminação, e promoção da divulgação de campanhas, informação, com vista a contribuir para uma mudança cultural e de cidadania assente na não discriminação de género ou qualquer outra forma.

### ***3.5.5 Implementação: análise dos êxitos e dificuldades/problemas no processo de implementação***

Pela explanação do estudo de caso em questão, é possível afirmar que os princípios objecto de demonstração foram confirmados, não sendo necessário, por isso, uma reformulação dos mesmos. É de salientar que estes estão formulados de forma coerente e ajustada a uma intervenção objectivada para o mainstreaming de género em contextos organizacionais. Não obstante, no que concerne a implementação do processo a nível da Communication and Planning e Production of intermediary Outputs é imprescindível proceder a uma reflexão sobre as estratégias, as técnicas e meios mais eficazes para alcançar os objectivos definidos. É portanto imprescindível estabelecer processos de avaliação apoiados em instrumentos que garantam a participação de todos os stakeholders e que corrijam adequadamente e em tempo útil os efeitos não esperados.

A implementação do processo permitiu retirar algumas conclusões no que concerne aspectos menos positivos e factores de sucesso.

#### ***3.5.5.1 Dificuldades sentidas:***

- Comunicação e Planeamento – é necessário actuar ao nível do planeamento da comunicação com todos os intervenientes no processo. Este factor é importante para atingir diversos objectivos: manter o foco no tema, fomentar a motivação, informar sobre os passos seguintes reforçando os resultados atingidos nas fases concluídas.

- Produção de Outputs intermédios – por forma a reforçar o envolvimento, o empenho e o trabalho desempenhado pelas pessoas, o processo deve apresentar outputs intermédios, ainda que não finalizados, de modo a que seja visível o esforço e que esses instrumentos/adquiridos possam ir sendo integrados na organização.

#### *3.5.5.2 Factores de Sucesso:*

- Oportunidade da empresa auditar as suas práticas em matéria de igualdade e não discriminação,
- Promoção do diálogo com parceiros sindicais e com os/as trabalhadores/as.
- Ampla discussão das questões da igualdade de género em toda a organização
- Reforço do interesse em continuar a trabalhar as questões da igualdade de género (interesse em realizar um diagnóstico ao nível das necessidades na área da conciliação da vida familiar e profissional).
- Oportunidade da empresa formalizar e comunicar internamente as suas práticas em matéria de igualdade e não discriminação.

## 4 Anexo – Breve Descrição das PD e organizações participantes

---

### 4.1 Áustria

#### 4.1.1 A Parceria de Desenvolvimento EQUAL – Desenvolvimento da Qualidade na Integração da Perspectiva de Género

O ponto de partida da parceria de desenvolvimento “Desenvolvimento da Qualidade em Matéria de Integração da Perspectiva de Género: Conceitos, Implementação, Avaliação” é a experiência de que a Integração da Perspectiva de Género é uma estratégia de implementação complexa nas instituições, organizações e no mercado de trabalho.

Apesar desta complexidade, não existem actualmente normas de qualidade universalmente reconhecidas no mercado austríaco para a implementação das medidas de igualdade. Por conseguinte, esta parceria de desenvolvimento considera ser sua tarefa primordial o trabalho no desenvolvimento da qualidade desta estratégia com vista a melhorar a eficácia das medidas de igualdade.

Actores-chave de organismos públicos e organizações com ou sem fins lucrativos, trabalham em 5 subprojectos no âmbito do desenvolvimento da qualidade na integração da perspectiva de Género, nas áreas de financiamento público, desenvolvimento organizacional e consultoria e formação em matéria de integração da perspectiva de Género. Definem conceitos teóricos e promovem projectos-piloto ou de formação que realizam e avaliam nas suas organizações e noutras.

O objectivo é estabelecer uma abordagem integrada para o desenvolvimento da qualidade:

- Agregação de competências dos peritos,
- Combinação do *know-how* e experiência existentes,
- Análise das competências de gestão e dos serviços de consultoria relativamente à eficiência da igualdade,
- Formulação de orientações.

Os resultados teóricos do processo de desenvolvimento são continuamente testados na prática. Este *feedback* regular dos implementadores é um dos elementos fundamentais do projecto, sendo assegurado através da realização de seminários (*plataforma*) com os representantes das organizações parceiras estratégicas que são responsáveis pela implementação prática das medidas de igualdade nas suas organizações.

#### 4.1.2 As organizações participantes

##### 4.1.2.1 abz\*austria – oportunidades para as mulheres e para a economia

Desde a sua fundação, em 1992, a abz.austria tem sido um actor importante na área da formação, aconselhamento e desenvolvimento da carreira profissional das mulheres. Na qualidade de maior organização de mulheres austríaca, tem por missão a preparação das mulheres de diferentes estratos sociais, com diferentes níveis de qualificação e em diferentes fases da vida, para a sua (re)inserção no mercado de trabalho, em postos de trabalho qualificados que lhes assegurem independência financeira.

A nossa abordagem baseia-se na estreita colaboração com os outros actores-chave do mercado de trabalho, a nível nacional e europeu. Funcionando como uma “placa giratória” entre os decisores políticos, as empresas e as mulheres que procuram oportunidades de carreira, temos tido um sucesso assinalável no desenvolvimento e implementação de programas inovadores, destinados a apoiar diferentes grupos de mulheres e a mudança estrutural.

A abz.austria tem como uma das suas finalidades utilizar a sua perícia a nível europeu e colaborar com organizações parceiras internacionais que perseguem os mesmos objectivos.

Inicialmente concebida como um projecto para a formação profissional e o emprego visando a re-inserção das mulheres na área do secretariado, a abz.austria disponibiliza hoje uma vasta oferta de serviços:

- aconselhamento no âmbito do mercado de trabalho
- formação profissional em TI, re-inserção em postos de trabalho subsidiados na área do secretariado
- programas especiais de orientação e formação destinados a mulheres que regressam ao mercado de trabalho após uma interrupção da actividade profissional para cuidar dos filhos.
- programas de formação e tutoria destinados a mulheres migrantes
- programas destinados a mulheres mais velhas (45+)
- programas destinados a mulheres com baixas qualificações profissionais formais

A abz.austria realiza ainda projectos de mudança estrutural em áreas relevantes para a progressão na carreira das mulheres:

- Integração da Perspectiva de Género
- Conciliação entre vida profissional e vida familiar
- Soluções inovadoras para mulheres em áreas rurais (mobilidade, estruturas de acolhimento de crianças, horário de trabalho)

A abz.austria colabora, em todas estas áreas, com actores relevantes do sector público e privado.

Empregando cerca de 80 mulheres, a abz.austria é uma organização exclusivamente dedicada a projectos, que realiza para os Centros de Emprego de Viena e Burgenland, Fundo de Promoção do Emprego de Viena, Comissão Europeia e Fundo Social Europeu (*Equal*).

Contacto:  
 Wickenburggasse 26/5  
 A - 1080 Viena  
 Tel: +43 1 66 70 300  
 Mail: abz.austria@abzaustria.at .....  
 Web: <http://www.abzaustria.at>

#### 4.1.2.2 ARCO – Consulting OEG – Desenvolvimento de recursos humanos e organizacional

ARCO – the art of consulting

- Foi constituída por três consultores que exerciam a sua actividade em regime liberal com o objectivo de prestar

serviços de consultoria a organizações, utilizando os seus diferentes recursos e competências em benefício do cliente.

ARCO – the art of consulting

- Significa a arte de construir uma ponte entre a organização e a empresa de consultoria visando o desenvolvimento organizacional.

ARCO – the art of consulting presta os seguintes serviços:

**Desenvolvimento organizacional** – principalmente a introdução de:

Estruturas

- Mudança organizacional em equipas e departamentos
- Fusão de equipas, departamentos e organizações

Perspectivas

- Integração da Perspectiva de Género (*os efeitos dos processos, estruturas e produtos sobre as mulheres e os homens são sistematicamente analisados e tidos em consideração*) – igualdade – justiça de género nas organizações
- Gestão da Diversidade
- Mudanças na cultura organizacional

Tecnologias

- Tecnologias de informação/comunicação

**Desenvolvimento de recursos humanos**

- *Curricula* para formação de quadros
- Realização de processos de grupo para quadros
- Desenvolvimento de metas e visões

Contacto:  
 ARCO - the art of consulting  
 1070 Viena, Bernardgasse 35/13  
 Mail: [office@arco-consulting.at](mailto:office@arco-consulting.at)  
 Web: <http://www.arco-consulting.at>

## 4.2 Alemanha

### 4.2.1 A Parceria de Desenvolvimento EQUAL “Berlin DiverCity”

A Parceria de Desenvolvimento EQUAL “Berlin DiverCity” é uma rede de colaboração formada por quatro principais parceiros na Alemanha:

- FrauenComputerZentrumBerlin e.V. (FCZB) (coordenação)
- Deutsche Telekom
- LIFE e.V.
- Eine Welt der Vielfalt

Estes parceiros alargaram a colaboração a empresas, instituições, autoridades locais e regionais, associações e redes em Berlim e colaboram com os parceiros em projectos destinados aos vários grupos-alvo da parceria de desenvolvimento. Visam ainda produzir efeitos estruturais e garantir a respectiva sustentabilidade em Berlim. Sob a coordenação da FCZB, a parceria da rede tem por finalidade contribuir para o conhecimento da mudança estrutural e demográfica em Berlim, bem como das consequências da globalização, da implementação da legislação anti-discriminação nas organizações e do reforço do empenho civil na cidade.

Berlin DiverCity segue uma abordagem de integração.

Os objectivos fundamentais da parceria de desenvolvimento “Berlin DiverCity” relativamente ao mercado de trabalho são facilitar o acesso ao mercado dos grupos-alvo até então discriminados no mercado, principalmente os grupos de mulheres e grupos de migrantes, abrindo-lhes segmentos de mercado centrados no futuro (*sector das TI, tecnologia, ciências da natureza*), e sensibilizar as empresas e instituições (*nomeadamente os organismos públicos e escolas*) para o potencial destes grupos. Este objectivo está estreitamente associado aos indispensáveis desenvolvimentos e desafios decorrentes de políticas económicas e sociais (*vide descrição do problema*) que visem a viabilidade e competitividade das empresas e instituições de Berlim, designadamente dos organismos públicos e escolas, mas também das organizações sem fins lucrativos: reforçando os níveis diferentes e diversos e o potencial de uma “cidade do conhecimento” (*nas estratégias para a educação, qualificação, emprego, tecido empresarial e organização*), preparando-se para a mudança demográfica resultante de mudanças nas políticas de recursos humanos e organização, globalização,

alargamento da EU e transposição para a legislação alemã das directivas europeias anti-discriminação.

No subprojecto, a Deutsche Telekom implementará os três elementos principais da abordagem de acção integrada da parceria de desenvolvimento sob a forma de um projecto-piloto, em Berlim. As diferentes medidas serão seleccionadas como exemplos de boas práticas para outras empresas e instituições e, depois, disseminadas. Implementação de uma estratégia de diversidade, medidas para promover o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal da perspectiva da diversidade e programa de tutoria para jovens (*JUMP in MINT*) com portal. JUMP in MINT (*portal de tutoria em matemática, TI, ciências da natureza, tecnologia, energia e ofícios para jovens*) dá apoio aos estudantes no âmbito da orientação profissional.

### 4.2.2 Organizações participantes

#### 4.2.2.1 Deutsche Telekom

A Deutsche Telekom, uma das empresas de telecomunicações líderes mundiais, focaliza-se em três principais áreas de crescimento no sector – Banda larga/Rede fixa, Clientes Empresariais e Comunicações Móveis.

O Grupo oferece aos seus clientes (*particulares e empresariais*) uma gama completa de serviços de TI e telecomunicações, desde comunicações sem fios, Internet e rede fixa a soluções complexas de TI e telecomunicações.

A Deutsche Telekom está implantada a nível mundial, em cerca de 50 países, e tem aproximadamente 250.000 colaboradores, um terço dos quais trabalha em subsidiárias e filiais do Grupo no exterior

O Grupo está presente nos principais mercados da Europa, Ásia e América, e cerca de 46% do seu rendimento provém do exterior.

Os colaboradores são o recurso mais importante da empresa e o factor de maior peso no seu sucesso. A Deutsche Telekom é uma das maiores fornecedoras de formação profissional na Alemanha, quer na área das tecnologias de informação e comunicações, quer na área comercial.

“Como empresa líder no sector dos serviços de telecomunicações e tecnologias de informação, ligamos a sociedade em rede para um melhor futuro - com elevada qualidade, eficiência e inovação, visando oferecer vantagens aos nossos clientes, a todos os níveis.”

Como *global player* em vários segmentos de negócio que reúne sob um mesmo tecto diferentes culturas organizacionais, a diversidade e a forma respeitosa de pensar e agir são a chave do nosso sucesso.

Contacto:

O Departamento da Diversidade do Grupo Deutsche Telekom é responsável pelo subprojecto "Implementação da Diversidade" no âmbito da parceria de desenvolvimento "Berlin DiverCity".

Deutsche Telekom

Diversidade no Grupo

Friedrich-Ebert-Allee 140

53113 Bona, Alemanha

Web: <http://www.telekom.de>

Responsável pelo Projecto EQUAL:

Sabine.Klenz@telekom.de

#### ***4.2.2.2 LebensWelt GMBH***

A LebensWelt GmbH é uma instituição independente de apoio à juventude que desenvolve a sua actividade num contexto intercultural. A Lebenswelt colabora com a organização "Eine Welt der Vielfalt Berlin e.V." (*Um Mundo de Diversidade, Associação de Berlim*) no âmbito da parceria de desenvolvimento EQUAL "Berlin DiverCity". Os principais grupos destinatários do serviço social desta instituição são, em conformidade com a legislação alemã sobre a assistência social às crianças e jovens ("*Hilfen zur Erziehung Sozialgesetzbuch SGB VIII*"), as famílias e os jovens adultos nacionais e migrantes.

## 4.3 Polónia

### 4.3.1 A parceria de desenvolvimento EQUAL: "Gender Index"

Em resposta ao problema da discriminação das mulheres no local de trabalho, os peritos do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) na Polónia criaram o Projecto "Gender Index". Este projecto tem por finalidade desenvolver soluções para uma gestão eficaz das empresas que integre políticas de igualdade de oportunidades. Nomeadamente, o Projecto "Gender Index" visa criar um bom ambiente de trabalho que promova a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, nas empresas polacas. As entidades patronais são encorajadas a adoptarem soluções inovadoras e avançadas na sua gestão para otimizar o potencial dos seus recursos humanos. Ao disseminarmos soluções para a promoção da igualdade entre mulheres e homens no local de trabalho, apresentamos ferramentas que permitem aumentar os lucros da empresa e a sua eficiência. O Projecto também apoia as empresas que reconhecem a necessidade dos trabalhadores alcançarem o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Temos por objectivo evitar a discriminação e apoiar o desenvolvimento pleno das potencialidades das mulheres e dos homens.

O Projecto "Gender Index" é constituído por 6 parceiros: o Ministério do Trabalho e da Política Social, Escola de Economia de Varsóvia, Confederação Polaca dos Empregadores Privados Lewiatan, Derm-Service Pologne, Fundação Feminoteka e Fórum Internacional das Mulheres.

Estes parceiros participaram nas seguintes actividades:

- Medida "Gender Index" – ferramenta que analisa o local de trabalho e a política de recursos humanos da empresa na perspectiva da igualdade de tratamento entre mulheres e homens.
- Concurso – Empresa que pratica a Igualdade de Oportunidades
- Manual de Boas Práticas "Empresa que pratica a Igualdade de Oportunidades"
- "Empresa que Gere a Igualdade de Oportunidades" – um modelo de formação

## 4.3.2 Organizações participantes

### 4.3.2.1 Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) é a rede mundial das NU para o desenvolvimento que promove a mudança e estabelece a ligação entre os países e o conhecimento, a experiência e os recursos necessários para ajudar os povos a construir uma vida melhor. Estamos presentes em 166 países, ajudando-os a encontrar as suas próprias soluções para os desafios mundiais e nacionais do desenvolvimento. Ao reforçarem as suas capacidades locais, estes países contam com os conhecimentos dos funcionários do PNUD e do nosso vasto círculo de parceiros.

Os líderes mundiais comprometeram-se a atingir os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio, nomeadamente o objectivo fundamental da redução da pobreza para metade até 2015. A rede do PNUD liga e coordena os esforços mundiais e nacionais que visam alcançar estes Objectivos. A nossa preocupação fundamental é ajudar os países a criar e partilhar soluções para os seguintes desafios:

- Governação democrática
- Redução da pobreza
- Prevenção e recuperação da crise
- Energia e ambiente
- VIH/SIDA

O PNUD ajuda os países em desenvolvimento a atrair e a usar os recursos da forma mais eficaz. Em todas as suas actividades, dedica-se à protecção dos direitos humanos e à promoção da autonomia das mulheres.

Contacto:

United Nations Development Programme (UNDP)  
(Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
(PNUD)

Langiewicza 31  
02-071 Varsóvia  
Polónia

Web: <http://www.undp.org.pl>  
<http://www.genderindex.pl>

### 4.3.2.2

A Confederação Polaca dos Empregadores Privados Lewiatan reúne 3000 empresas filiadas de 53 associações, representando diferentes regiões geográficas e diversos sectores da economia polaca, que empregam mais de 500.000 pessoas.

A PKPP Lewiatan é membro da Comissão Tripartida para os Assuntos Sócio-Económicos. A confederação está filiada na BusinessEurope – União das Confederações da Indústria e dos Empregadores da Europa, a Confederação Europeia de Empresas - que representa os interesses dos empresários e dos empregadores junto da Comissão Europeia, Parlamento Europeu e outras instituições da UE.

Contacto:

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan

ul. Klonowa 6

00-591 Varsóvia

Polónia

Web: <http://www.prywatni.pl>



## 4.4 Portugal

### 4.4.1 A parceria de desenvolvimento EQUAL Diálogo Social e Igualdade nas Empresas

Diálogo Social e Igualdade nas Empresas é um projecto desenvolvido no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL. A Acção 2 deste projecto decorre de Abril de 2006 a Abril de 2008, tem como principais destinatários as empresas e visa:

- Reforçar os mecanismos de encorajamento, , acompanhamento e divulgação de práticas promotoras da igualdade entre mulheres e homens no mercado laboral;
- Apoiar as empresas na promoção da igualdade e da não discriminação entre mulheres e homens, da protecção da maternidade e paternidade e do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal;
- Reforçar a dimensão da igualdade entre mulheres e homens no quadro da responsabilidade social das empresas.

Para o cumprimento dos objectivos identificados, estamos a desenvolver, com as empresas, as seguintes actividades:

- Concepção dos instrumentos para promover a igualdade entre mulheres e homens e a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal nas empresas
- Encorajamento de boas práticas nas empresas
- Concepção dos instrumentos para a auto-avaliação e acompanhamento nas empresas da igualdade entre mulheres e homens e da conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal
- Definição de critérios e indicadores de género que apoiem a disseminação da política de igualdade de género no quadro da responsabilidade social das empresas

Produtos a desenvolver no âmbito do projecto:

- Soluções – Encorajamento de boas práticas
- Manual de auto-avaliação em matéria de igualdade de género para as empresas
- *Curriculum* de formação para consultores em igualdade de género no local de trabalho

- Definição de um conjunto de indicadores de género destinados a serem integrados através da responsabilidade social das empresas
- Uma cassete vídeo com as boas práticas das empresas que participaram no projecto

O projecto está a ser realizado por uma Parceria de Desenvolvimento (PD) constituída por 9 organizações, incluindo organismos públicos, parceiros sociais, universidades e centros de investigação, bem como organizações da sociedade civil:

- CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (entidade coordenadora)
- CESIS – Centro de Estudos para a Intervenção Social
- RTP – Rádio Televisão Portuguesa
- ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
- APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial
- IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
- CCP – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
- CGTP – Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses
- UGT – União Geral dos Trabalhadores

### 4.4.2 Organizações participantes

Quatro parceiros desta PD integraram o grupo de trabalho transnacional que elaborou a presente publicação:

#### 4.4.2.1 CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

A Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) foi criada em 1979 para promover a igualdade e não discriminação entre homens e mulheres no trabalho, no emprego e na formação, no sector público e privado, em conformidade com a Constituição e as leis portuguesas.

A CITE é tutelada pelo Ministro do Trabalho e da Solidariedade Social. É uma entidade tripartida formada por representantes governamentais e dos parceiros

sociais (Confederação do Comércio e Serviços de Portugal - CCP, Confederação da Indústria Portuguesa – CIP, Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses - Intersindical Nacional - CGTP-IN, e União Geral dos Trabalhadores - UGT).

Tem como principais atribuições promover, no sector privado e público:

- A igualdade e a não discriminação entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional;
- A protecção da maternidade e da paternidade;
- A conciliação da actividade profissional com a vida familiar

Contacto:

Rua do Viriato, n.º 7, 1º, 2º e 3º

1050-233 Lisboa

Tel. (+351) 21 780 37 00

Fax (+351) 21 796 03 32

Email: cite@cite.gov.pt

Web: <http://www.cite.gov.pt>

#### **4.4.2.2 CESIS – Centro de Estudos para a Intervenção Social**

O CESIS é uma associação sem fins lucrativos de investigadores de diferentes áreas que visam promover a investigação baseada na evidência, relevante para as políticas, a nível nacional e europeu.

A actividade do CESIS baseia-se numa forma de trabalho pluridisciplinar, contando com a colaboração regular de investigadores de diferentes áreas das ciências sociais: sociologia, economia, psicologia, antropologia, serviço social.

O CESIS mantém relações e protocolos com instituições públicas e privadas, nacionais e estrangeiras.

Entre as áreas de trabalho, ao nível da investigação e da intervenção, que têm obtido continuidade de programas e projectos, dando lugar à produção de relatórios de pesquisa, comunicações a seminários, artigos e livros, bem como a materiais pedagógicos, merecem destaque as seguintes:

- Pobreza em espaços urbanos degradados;
- Envelhecimentos e pessoas idosas;

- Migrantes e minorias étnicas;
- Pessoas sem-abrigo;
- Igualdade de género;
- Trabalho e emprego
- Crianças e jovens de meios desfavorecidos;
- Políticas sociais.

Contacto:

Rua Rodrigues Sampaio

N.º 31-S/L- Dtª.

1150-278 Lisboa

Tel. (+351) 21 384 55 60

Fax (+351) 21 386 72 25

Email: [cesis.geral@cesis.org](mailto:cesis.geral@cesis.org)

Web: <http://www.cesis.org>

#### **4.4.2.3 APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial**

A APEE foi fundada em Novembro de 2002, por um grupo de profissionais e empresários que constataram a necessidade de passar da palavra à acção, dos conceitos e teorias sobre Ética e Responsabilidade Social à definição e implementação de programas concretos em conformidade com referenciais reconhecidos e aceites.

Actividades:

- Ética em acção: a APEE desenvolve e promove acções de sensibilização nos domínios da Ética e da Responsabilidade Social
- Normalização: como Organismo de Normalização Sectorial no âmbito das organizações, o ONS-APEE apoia as Comissões Técnicas que desenvolvem normas portuguesas nos domínios referidos.
- Investigação e desenvolvimento: desde a sua fundação, a APEE tem participado e colaborado em estudos nos seus domínios de acção.

Contacto:

Av. Elias Garcia,

147 – 2º - Esq.

1050-099 Lisboa

Tel. (+351) 21 314 61 82

Fax (+351) 21 314 72 01

Email: [etica@apee.pt](mailto:etica@apee.pt)

Web: <http://www.apee.pt>

#### *4.4.2.4 ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa*

O ISCTE é uma instituição de ensino universitário que confere vários graus académicos e desenvolve actividades de investigação (básica e aplicada) em diversas áreas, no domínio das Ciências Sociais e Empresariais, Humanidades, Novas Tecnologias da Informação (*NTI*) e Arquitectura. Tem cerca de 10.000 alunos em cursos de licenciatura e pós-graduação. Investindo fortemente na aprendizagem ao longo da vida, o ISCTE ministra vários cursos em regime pós-laboral, que são frequentados por estudantes já inseridos no mercado laboral. Vários dos seus cursos e centros de investigação obtiveram a classificação de "Excelente", atribuída por júris de avaliação internacional oficiais.

Contacto:

Av. das Forças Armadas

1649-026 Lisboa

Tel. (+351) 21 790 30 00

Fax (+351) 21 790 30 17

Email: [iscte@iscte.pt](mailto:iscte@iscte.pt)

Web: <http://www.iscte.pt>



Projecto co-financiado:



Áustria



Alemanha



Polónia



Portugal



Eslováquia

